

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Periodismo IV



TESIS DOCTORAL

**La dirección de comunicación en la implantación de las
tecnologías de la información y la comunicación (TIC):
Estudio de caso de la administración pública española**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Angélica María Bernal Linares

Director

Manuel Fernández Sande

Madrid, 2017

© Angélica María Bernal Linares, 2016

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO IV**



La Dirección de Comunicación en la implantación de las Tecnologías de la
Información y la Comunicación (TIC):
Estudio de caso de la administración pública española

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA PRESENTADA POR:
Angélica María Bernal Linares

BAJO LA DIRECCIÓN DEL DOCTOR:
Manuel Fernández Sande

MADRID-ESPAÑA, 2015

A mi familia, por el apoyo constante y absoluto.

A mi padre, por enseñarme la capacidad de imaginar
para luego hacer los sueños realidad.

A mi madre por su cariño incondicional y disciplina.

A mis hermanos Dany y Su, por siempre estar ahí con su alegría,
cuando los he necesitado.

A mi esposo por hacer de momentos simples, momentos inolvidables y por
acompañarme en este viaje que se llama vida.

A Manuel por la paciencia, orientación y
el seguimiento de este esfuerzo.

ÍNDICES DE CONTENIDOS, GRÁFICOS Y TABLAS

ABSTRACT	8
Resumen	14
Objeto del estudio	22
Objetivos de la investigación	24
Marco teórico y situacional	26
METODOLOGÍA	39
HIPÓTESIS	42
1. DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	45
1.2 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	54
1.3 COMUNICACIÓN, JUNTO A LA GERENCIA	62
1.4 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	66
2. COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO	77
2.1 EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN	78
2.2 LOS EMPLEADOS Y EL CAMBIO	84
2.3 ¿QUÉ HACER ANTE UN PROCESO DE CAMBIO?	102
2.4 ¿QUÉ NO ES COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO?	116
2.5 COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO	119
3. IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)	149
3.1 LA INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS	149
3.2 TIC EN LA ORGANIZACIÓN	156
4. CASO DE ESTUDIO: COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO DEBIDO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA	206
4.1 Descripción de la situación	206
4.2 Dirección de Comunicación	230
4.3 Comunicación para el cambio	239
4.4 TIC en la organización	244
5. MODELO DE DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO DEBIDO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	257
CONCLUSIONES	269

Índice de tablas y gráficos

Capítulo 1.	
Gráfico 1. Funciones del director de comunicación según Joan Costa	71
Capítulo 2.	
Gráfico 2. Comparativa del potencial éxito frente al cambio	82
Gráfico 3. Reacción prevista de los empleados frente a transformaciones anunciadas en la empresa	85
Tabla 1. Recopilación de diferentes teorías sobre el cambio	138
Capítulo 3.	
Gráfico 4. Beneficios esperados de la implantación de las TIC	170
Gráfico 5. La dinámica de la difusión del cambio “enS”	178
Gráfico 6. La dinámica de la difusión del cambio “en cascada”	176
Gráfico 7. La dinámica de la difusión del cambio “en cascada”	177
Capítulo 4.	
Tabla 2. Programas de gestión de ayudas del MICINN (2005-2012)	209
Gráfico 8. Proceso de gestión y control de ayudas concedidas	210
Gráfico 9. Proceso de incautación de las garantías por ayuda no justificada	211
Gráfico 10. Solicitud de cuotas de amortización por ayuda económica concedida en forma de préstamo	212
Gráfico 11. Proceso de implementación de las TIC en el MICINN	239
Gráfico 12. DAFO en el proceso de implementación de tecnología en el MICINN	234
Gráfico 13. Comparativa de reacción frente al cambio según la teoría Daprix	238
Gráfico 14. Difusión de la transformación “por localidad”	248

ABSTRACT

Communication is the basis for achieving public and private enterprising goals.

This study evaluates the organizational process and concludes that communication plays a vital role, especially in an age when our information-driven society is ever more engaged – permanently and under multiple use cases. Information Communication Technologies (ITC), such as computers, interactive screens, mobile devices, and smartphones and tablets, has now become widespread and are no longer the exclusive domain of engineers and information technologists.

The investigation also concludes that an organization's intention to change is no longer sufficient, if it does not effectively communicate its message to its employees, energize them outside their contractual obligation, and satisfy their client and customer needs properly. This marks the importance of communication in the change process.

The main themes covered in this study include: the role and management of communication inside the organization; the definition of change communication

and how it is developing; the challenges of the change process itself; and how and what are the purposes of the ITC implementation.

The analytical portion of this study is based on the case study citing Spain's public administration: on the lessons learned of the direct observation methodology, the approach of the case of study so that it may be replicated, and the different scopes which add value to the current investigation.

The study starts by describing the role communication plays in the organization to better understand the various approaches and theories underlying concepts of corporate communication, intra-communication and public relations.

The investigation begins by emphasizing that communication management has to be initiated at the management level of the organization and that the entire organization has to understand it's strategic use as a tool and not just as a unit that implements whatever the general manager or presidency requests without proper discussion or proposed alternatives for its implementation. Furthermore, this study argues the direction of communication as a critical and relevant part of the decisions inside the organization: as a result, it highlights the importance to define its various functions according to varying audience types.

Adequate information about the public permits one to not only know their needs, but also learn how they interact, and if they have relationships within an organization, how those relationships can be defined and how communication can be developed more effectively.

It also describes the significance and implication of how communication is framed within change management, according to recommendations developed by Peter Senge, Carolyn Larkin, Graciela Aldana, Kurt Lewin, Edgar Schein, Gerry Johnson and Kevan Scholes.

Those authors found that challenges when executing communication change arise from difficulties already present between the employees with different contractual situations, for example staff employees and consultant employees.

It's clear that organizations always have to be prepared with their communication agenda because reactions – such as anger, fear, skepticism, distrust, and uncertainty - between employers and contractual workers tend to arise. As a result, those reactions can delay or create frustration during the overall change management process. It is then, when communications become fundamental – in order to anticipate and properly confront in a pro-active way.

The study also addresses other challenges, such as the implementation of ITC inside the organization. One finds that its rollout is not a technological challenge that should be addressed by information specialists; rather, it becomes a social challenge that is highlighted by the organization's employees, clients, and other users. This becomes another reason which emphasizes the need for the active participation of communication specialists.

Regarding ITC and communications, the study also explains the varying resources which the organization relies upon during the process of change management. For example: the Enterprise Resources Planning (ERP), Customer Relation Management (CRM), Knowledge Intelligence (KM), Enterprise Performance Management (EPM) and sales and marketing analytics, retail analytics and social networks,

With communication support, the organization will be allowed to know what is the best choice for their needs and will be able to lead a successful change process.

This investigation has enclosed the direct observation methodology that occurred in Spain's public administration that was initiated in 2007, under the the Department of Science and Innovation.

From these lessons learned and as part of the knowledge developed, the study formulates a model for implementing ITC during the change management process. This model consists of six phases (analysis, finding, selection, implementation, usability, measurement and improvements) that occur iteratively in the process.

The first phase evaluates the situation internally as well as the external context of the organization. It is very important to identify the needs of the users and clients in their daily process and find out what the organization is searching, answering questions such as, do they want: more effectiveness, increased attention, greater sales, or fewer errors? For this one phase, one recommends using the SWOT methodology which includes an evaluation of strengths, weaknesses, opportunities and threats.

The second phase - which covers the search process – identifies which is the most appropriate technology that addresses the needs and resources of those in the organization that want to lead the change. Here, one analyzes the technology providers, their experience and reputation, their cost and payment structure, as well as the guarantees and the technical support offered.

In the third phase, one already knows what is needed and what the platforms - that will transform the organization - will be. One can then begin to plan and start executing a training program to the personnel.

During the implementation phase, it is fundamental that one continues with training and the constant monitoring is conducted. This will help quickly address any problems that suddenly arise. For this phase, it is very important that there be clarity over who will be responsible for the adoption of ICT within the organization and what the plan will be. It should also be clear what the communication channels will be to get its message across, via: the internet or intranet, social media, audioblogs, videoblogs, mass publicity, etc.

Next, while the new platform is in use, one expects to optimize the technology's adoption within the organization. Any errors should have been identified and resolved, while employees should also highlight the benefits that the new changes have brought to the organization.

Finally, under the monitoring and improvement phase, it is the time to do a general analysis taking into consideration the organizational environment and the indicators that allow one to notice the benefits of the change.

Resumen

La comunicación es fundamental para lograr los objetivos que buscan las organizaciones públicas y privadas.

En esta investigación acerca de los procesos de cambio organizacional se concluye que la comunicación debe jugar un papel protagónico en los mismos, sobre todo cuando estamos en medio de la llamada sociedad de la información, en la cual miles de millones de personas usan cada vez más – permanentemente y con múltiples propósitos- las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), a través de computadores personales, pantallas interactivas y dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes o tabletas. Las TIC dejaron de ser de uso exclusivo de una generación determinada o de los ingenieros informáticos.

Otras de las conclusiones de esta investigación es que no es suficiente con que una organización tenga claro qué quiere cambiar, por qué quiere hacerlo y cómo quiere hacerlo, si al mismo tiempo no logra comunicar efectiva y eficientemente ese mensaje, comprometer, involucrar y animar a sus empleados, independientemente de su relación contractual, y satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes y sus usuarios. Ahí radica, precisamente, la importancia de la comunicación en este tipo de procesos.

Los principales temas que desarrolla el presente estudio son: el papel de la comunicación y la Dirección de Comunicación en una organización; en qué consiste la comunicación para el cambio; cómo se desarrollan y cuáles son las principales dificultades en los procesos de cambio organizacional; cómo y con qué propósitos se implementan las TIC en los mismos; el análisis de un caso en particular en la administración pública española y -a partir de los aprendizajes de esa observación directa- la formulación de un modelo, que puede ser replicado en otros ámbitos y que sirve como aporte para ampliar el conocimiento en el tema del que nos ocupamos.

En primer lugar se describe el papel que cumplen las comunicaciones en las empresas y las organizaciones, y para comprenderlo se realizan diferentes acercamientos a diversos conceptos, como la comunicación corporativa, la comunicación organizacional, la intracomunicación y las relaciones públicas.

Luego de explicar el concepto de comunicación se hace un acercamiento más específico del rol que debe jugar la Dirección de Comunicación en una organización.

Se parte de la base según la cual la Dirección de Comunicación debe hacer parte de la alta dirección de la organización y ser concebida como un área estratégica, no simplemente como una dependencia que se limita a ejecutar – sin posibilidad de discusión y proposición alguna- las órdenes que da la presidencia o la gerencia general.

En este trabajo se argumenta que la Dirección de Comunicación, además de ser parte integral de la toma de decisiones en una organización, debe tener muy claramente definidas sus funciones ante sus diferentes audiencias, que, por supuesto, deben estar debidamente identificadas.

La adecuada identificación de los públicos permite saber cuáles son sus necesidades, pero también conocer cómo interactúan, si tienen relaciones entre sí y de qué forma una organización puede comunicarse más eficientemente con ellos.

También se detalla lo que significa e implica para una organización el ejercicio adecuado de la comunicación para el cambio, a partir de los hallazgos y recomendaciones formuladas por varios estudiosos, como Peter Senge, Carolyn Larkin, Graciela Aldana, Kurt Lewin, Edgar Schein, Gerry Johnson y Kevan Scholes.

Esos autores han encontrado que los desafíos del ejercicio de la comunicación para el cambio están muy ligados a las dificultades que surgen entre los empleados y los contratistas de las organizaciones que emprenden ese tipo de procesos.

Es claro que las organizaciones deben estar preparadas en materia de comunicaciones cuando –en medio de un proceso de cambio– surgen reacciones entre sus empleados y contratistas, como el enfado, el temor, el escepticismo, la desconfianza y la incertidumbre. Esas reacciones pueden

demorar, entorpecer o incluso frustrar los procesos de gestión de cambio. Y ahí es donde las comunicaciones son fundamentales para prever, enfrentar y actuar de manera proactiva en este tipo de procesos.

Además de lo anterior, la presente investigación se ocupa de otros retos y desafíos, como la implementación de las TIC en las organizaciones que deciden desarrollar un proceso de gestión del cambio. Se encuentra que no es un asunto meramente tecnológico, que debe estar en manos de ingenieros informáticos, sino también un asunto que debe considerar el factor social de los empleados, clientes y usuarios. Por eso, también reclama la participación activa de las comunicaciones y los comunicadores.

En cuanto a comunicaciones y las TIC, también explicamos los diferentes recursos con los que cuenta una organización en un proceso de gestión de cambio. Nos ocupamos de herramientas como Planeación de Recursos Empresariales (ERP), Administración de Relaciones con los Clientes (CRM), Administración del Conocimiento (KM), Inteligencia de negocios, Comercio electrónico, la Informática móvil, las intranets, el Enterprise Project Management (EPM), Sales and Marketing Analytics, Retail Analytics y las redes sociales.

Con la ayuda de la Dirección de Comunicación las organizaciones deben estar en capacidad de saber cuál es el uso más adecuado para cada uno de esos recursos y herramientas en un proceso de cambio.

Este trabajo tiene en cuenta la observación directa de lo ocurrido en la administración pública española, concretamente un caso de estudio que se inició en 2007, en la Subdirección General de Fomento de la Innovación Industrial (SGFII) del Ministerio de Ciencia e Innovación.

A partir de los aprendizajes de esa observación directa, y como aporte al conocimiento del tema que se desarrolla, el presente trabajo formuló un modelo de implementación de las TIC en los procesos de gestión de cambio. Este modelo consta de seis fases (análisis, búsqueda, selección, implementación, utilización, y medición y mejora), que se repiten de una manera iterante.

La primera fase evalúa la situación interna y el entorno externo de la organización, con el propósito de saber qué está ocurriendo en la organización, cómo son los procesos y cuáles son las necesidades de los usuarios y clientes/beneficiarios. Aquí es muy importante establecer qué busca la organización y responder a preguntas como ¿Más efectividad? ¿Más eficiencia? ¿Mejor atención a sus públicos? ¿Aumentar las ventas? ¿Eliminar errores?

En la primera fase es muy útil el uso de herramientas como DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para saber exactamente cuál es la situación y cómo se encuentra la organización.

En la segunda fase, de búsqueda, se identifica cuál es la tecnología más apropiada para las necesidades y los recursos con los que cuenta la

organización que quiere hacer un cambio. Aquí se analizan los proveedores de tecnología, su experiencia y reputación, los precios y las formas de pago, así como las garantías y el soporte técnico que ofrecen.

En la tercera fase ya se sabe exactamente qué tipo de tecnología y equipos se cambiarán y cuáles serán las plataformas que se transformarán en la organización. De esa forma, se puede planear y comenzar a ejecutar un plan de entrenamiento al personal de la organización.

Cuando llega la fase de implementación, es fundamental que se continúe con los entrenamientos y se hagan permanentemente pruebas, con el fin de superar los problemas que surjan. Aquí es muy importante que haya claridad sobre quiénes son los responsables del proceso de adopción de las TIC y que la organización tenga un plan de acción en materia de comunicaciones. En este momento debe haber total claridad sobre qué tipo de canales de comunicación utilizará la organización para socializar los cambios: internet, intranet, redes sociales, blogs, audioblogs, videoblogs, publicidad masiva, etc.

Después, en la fase de utilización, se debe lograr la optimización de la tecnología adoptada por la organización. Ya se deben haber superado los errores que se hayan encontrado y, además, los empleados y usuarios deben evidenciar los beneficios que les han traído los cambios adoptados.

Finalmente, en la fase de medición y mejora, se ajusta el proceso de gestión de cambio, se analiza el mercado en función del uso de las tecnologías

adoptadas por la organización, se mide el clima organizacional y se revisan los indicadores que miden temas como ahorro de tiempo, reducción de costes y mejoras en eficiencia y efectividad de la organización.

**BLOQUE 1. INTRODUCCIÓN, OBJETO DEL ESTUDIO,
OBJETIVOS DEL ESTUDIO, MARCO TEÓRICO Y
DELIMITACIÓN METODOLÓGICA**

Objeto del estudio

Esta investigación pretende repasar la literatura relativa en tres aspectos claves que están relacionados entre sí: la Dirección de Comunicación, comunicación para el cambio y la implementación de las TIC, el análisis de un caso de estudio concreto, el del Ministerio de Ciencia e Innovación donde se inició la implementación de las TIC para la gestión y control de ayudas para el fomento de la innovación en la empresa española en el año 2007, que continuó replicándose en los demás ministerios de la administración pública española y que fue respaldada por la agenda digital del gobierno de España en 2013. En este último caso se prestó mucha atención no solo a internet en particular, sino a las TIC. (Agenda digital- Gobierno de España 2013).

Con base en la investigación de la historia del arte y análisis de un caso en concreto, se pretenden extraer las mejores prácticas y las recomendaciones para que en situaciones similares esta investigación pueda ser usada como guía para liderar el cambio e implementación exitosa de las TIC en organizaciones públicas. Cabe destacar que este planteamiento no es una fórmula infalible, pero sí funciona como una guía catalizadora para facilitar el proceso de cambio debido a la implementación de las TIC.

En esta investigación se pretende investigar si el hecho de incorporar las TIC en los procesos permite crear bases de datos (de aquí en adelante BBDD),

que son muy valiosas por el valor que representan a nivel de descripción del perfil y las necesidades de las audiencias y el poder de tener una cantidad de información bastante amplia, pero sobre todo de poder encontrar detalles de la misma en cuestión de segundos, algo que sería prácticamente imposible en búsquedas de archivos en papel. Además, se investiga si la función del comunicador garantiza el éxito de los procesos de cambio debido a la implementación de las TIC en organismos públicos.

En esta investigación surgen preguntas como: ¿El hecho de contar con un comunicador en el equipo líder del cambio se garantiza el éxito del cambio? ¿Es necesario incluir a un comunicador en procesos de cambio de las TIC? ¿Pueden organismos públicos innovar dentro de la misma organización? ¿El resultado después de procesos de cambio es mayor al esfuerzo? ¿Existe alguna manera para que no muera el impulso en procesos de cambio? ¿Los cambios debido a las TIC mejoran la reputación de las organizaciones públicas? Para responder a estas preguntas es importante no solo realizar un estudio de investigación de teoría, sino también ir a la fuente de los recursos humanos que han vivido la experiencia en estos procesos de cambio y conocer sus impresiones. Por eso, se llevaron a cabo labores de observación desde el 2005 hasta el 2012.

Objetivos de la investigación

La investigación surge a partir de la sociedad en la que vivimos actualmente. Hoy en día las TIC están tan inmersas en nuestra vida personal y laboral, que ya dejaron de ser un tema de ingenieros informáticos y son parte de la nueva manera en que nos comunicamos.

A nivel social, las TIC significan un cambio de la manera en que nos comunicamos o manejamos la información. Aquí surgen algunas preguntas: ¿La implementación de las TIC es un tema de manejo único de los ingenieros informáticos? A nivel organizacional, ¿es posible que los organismos públicos se resistan y no sean permeados por este constante cambio que se vive en el mundo empresarial hoy en día? Debemos entender que el mundo de hoy, donde impera lo inmediato y abunda la conectividad debido a las TIC, funciona de una manera diferente, lo cual les permite a los gobiernos ser más transparentes y estar más orientados a servir al ciudadano de una manera eficaz y eficiente.

El siguiente texto es el punto de partida de la presente investigación:

El interés por incorporar o renovar la tecnología se está llevando a cabo de un modo altamente competitivo y en ocasiones, sin una

planificación adecuada. De este modo, el cambio tecnológico no sólo está poniendo de manifiesto problemas técnicos que los ingenieros se apresuran a resolver, sino también problemas humanos, sociales y organizacionales que están siendo objeto de un profundo debate debido a sus consecuencias (Prieto, 1997).

El párrafo anterior nos conduce a los objetivos de la investigación:

- 1) Resaltar el papel del comunicador en las organizaciones, pero sobre todo en los procesos de cambio con las TIC.
- 2) Todas las organizaciones, en especial las públicas, tienen un compromiso con el ciudadano de brindar un producto y/o servicio con características innovadoras, conectadas a la situaciones actuales y reales en la que vivimos y, sobre todo, el papel que juegan las TIC.
- 3) El hecho de llevar a cabo procesos de modernización o procesos de cambio en los cuales se involucren las TIC mejora la manera en la que es percibida la Administración General del Estado (AGE).

Marco teórico y situacional

Para definir el marco de estudio de la presente investigación es necesario determinar las tres áreas del conocimiento en las que gira: los procesos de cambio en las organizaciones, el papel de las comunicaciones organizacionales en esos procesos y el uso de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en los mismos.

Por tal razón, se requiere explicar esas áreas del conocimiento para comprender los aspectos centrales del presente trabajo.

Partimos de la definición de la Dirección de Comunicación que proponen Monclús y Mascaray (1998, 200). Para ellos, así como en los seres humanos es vital el sistema nervioso, es fundamental la comunicación en la organización.

“La comunicación es el entramado –el sistema nervioso- que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación, las organizaciones no pueden vivir, se desintegran” (Monclús y Mascaray, 1998, 200).

También se toma como base también la definición de Ocampo (2014, 29), en la que se entiende la comunicación organizacional como un subcampo de la disciplina de la comunicación, que se deriva de la comunicación pública y que hace parte de las ciencias sociales.

En *Comunicación Empresarial* se sostiene que toda organización, sin importar su naturaleza estatal o particular, o su objeto social, ni el sector de la economía al que pertenezca, tiene el componente de lo público de acuerdo con las relaciones primarias que se establecen: empleador-empleado, gobierno-empresa y empresa- mercado (Ocampo, 2014, 29).

Ese mismo trabajo señala que la teoría de la comunicación, como explicación de toda la relación comunicativa, “se convierte en la base de la fundamentación del ejercicio práctico del comunicador organizacional”.

Lo anterior explica que en un proceso de gestión del cambio las comunicaciones organizacionales deben ser capaces de manejar adecuadamente sus públicos internos y externos, de tal forma que cuando se implementen las modificaciones, estas generen beneficios evidentes para los usuarios y logren involucrar proactivamente a los empleados y contratistas encargados de ponerlas en práctica.

Además, en este trabajo también tenemos en cuenta la definición que Peter Senge adopta en su libro *La Danza del Cambio*, especialmente sobre lo que denomina cambio profundo. Según el autor, ese cambio profundo.

Combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. En el cambio profundo hay aprendizaje. La organización no se limita a hacer algo nuevo; crea capacidad de hacer las cosas en forma distinta; en efecto, crea capacidad para cambio continuo. (...) No basta con cambiar de estrategias, estructuras y sistemas; también tienen que cambiar las maneras de pensar que produjeron dichas estrategias, estructuras y sistemas (Senge, 2000, 14).

En una sociedad en constante transformación las organizaciones están en enfrentamiento permanente con nuevas fuerzas originadas en su interior y en el entorno. Esta situación las obliga a cambiar su estructura y su funcionamiento para atender más eficazmente ese nuevo estado de cosas. Las fuerzas motivadoras del cambio interactúan constantemente. La organización está tan interrelacionada, que cualquier fuerza influye sobre la otra, de tal forma que un mínimo cambio en alguna afecta a todas.

Para el tema que nos ocupa, las organizaciones estatales tienen no solo el deber, sino también la obligación legal de atender adecuadamente a sus públicos, sobre todo cuando se trata de gestionar peticiones, reclamos y otros trámites que las personas externas suelen hacer.

En tercer lugar, en este trabajo se entienden las TIC como “el conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (Hardware y Software), soportes de la información y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizada de información” (Tello, 2009,15), así como el uso práctico de dichas herramientas para producir conocimiento.

Las TIC son nuevas, debido a que “tienen como antecedente a otras pero que se han modificado a partir de estas y dan como resultado una nueva aplicación, siempre con la nueva intención de irse perfeccionando, ser más eficientes” (De la Ballina, 1995, 18).

Tenemos en cuenta que nuevos medios y soportes de comunicación se han sumado a los medios de comunicación ya existentes. En el nuevo panorama se distinguen dos grupos de nuevos medios: los medios offline (CD-ROM) y los medios online (Internet, Intranet, Videoconferencia, Páginas Web, e-mail, News, Foros de debate, Chat, etc.).

Existe un debate en comunicación que contrapone dos posiciones respecto de si las tecnologías que sirven de infraestructura para difundir la información en sociedad son también tecnologías de comunicación.

Autores como Abraham Nosnik consideran que no existen tecnologías de comunicación. Según Nosnik (2003, 32),
(...) las tecnologías, todas ellas, son necesariamente de información. ¿Por qué? Para que una tecnología fuese de comunicación debería ser capaz de generar metas y objetivos de intercambio de información con otras tecnologías y/o seres humanos, además de ser capaz de interpretar los mensajes que otras tecnologías y/o seres humanos le enviasen y poder expresar su acuerdo.

Las TIC son herramientas de gestión empresarial que funcionan como catalizadoras para el desarrollo y viabilidad de las organizaciones, ya que agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permiten a las empresas obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio (Reyes, 2013).

La tecnología contribuye a la eficiencia del proceso de comunicación, pero no a su eficacia. Es decir, la tecnología es un insumo y/o recurso para que se dé la comunicación. Sin embargo, la tecnología por sí misma no puede sustituir al ser humano en la definición de metas y objetivos de comunicación, y en la libertad de ejercer su capacidad para interpretar los mensajes recibidos.

Dichas tecnologías fueron concebidas por otros académicos como posibilitadoras no solo del flujo de información, sino de actividades de

comunicación. Brindan, por ejemplo, alta disponibilidad en cuanto a posibilidades y diversidad de accesos, alta especificidad para el usuario, alto nivel de adaptación y flexibilidad, y, sobre todo, la interactividad, que hace posible la comunicación, como creación de relaciones. “Todos los nuevos media hacen tecnológicamente posible también la interacción entre usuarios a través de los medios: y aquí nos encontramos en el centro del campo constituido por su clasificación en una perspectiva relacional o comunicativa. No se trata ciertamente de una interacción natural, sino de una especie de interacción humana, mediada por máquinas interactivas” (Nosnik, 2003, 35).

En cuanto a la palabra administración pública, “administrar” proviene del latín *ad-ministrare*, *ad* (ir, hacia) y *ministrare* (servir, cuidar) y tiene relación con la actividad de los ministros romanos en la antigüedad. El concepto de Administración Pública puede ser entendido desde dos puntos de vista. Desde un punto de vista formal, se entiende a la entidad que administra, o sea al organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales. Desde un punto de vista material, se entiende más bien la actividad administrativa, o sea la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión (López, 2012).

El estudio de caso y las recomendaciones planteadas hacen parte de una experiencia específica en organizaciones de tipo estatal, concretamente la Administración General del Estado (AGE) de España y específicamente la Subdirección de Fomento de la Innovación Industrial del Ministerio de Ciencia, e Innovación.

De acuerdo con la ley de organización y funcionamiento de la Administración General del Estado de España, expedida en 1997, la AGE, bajo la dirección del Gobierno, sirve los intereses generales y desarrolla funciones ejecutivas de carácter administrativo en toda España.

La AGE comprende los ministerios, los delegados del Gobierno en las comunidades autónomas, las representaciones diplomáticas en el exterior, los organismos públicos autónomos, como el Servicio Público de Empleo; las entidades públicas empresariales, como la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre; las agencias, como la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios; las fundaciones públicas, como la Fundación Colección Thyssen Bornemisza; las empresas públicas, como Correos y Telégrafos, Loterías y Apuestas del Estado, y Renfe; y los consorcios con otras administraciones.

En el mundo actual, la realidad económica está pasando por un momento importante y de transformación a nivel mundial. Esto sugiere la inserción de las empresas a los cambios que se producen en su entorno. Uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las actuales organizaciones es, sin duda, la adaptación de sus procesos a las nuevas tecnologías que irrumpen en su sector productivo. Se trata de tecnologías que cada día están evolucionando para otorgarles a las empresas la oportunidad de realizar sus procesos con ventajas que van desde la reducción de tiempo y costes, hasta el seguimiento de las preferencias de los consumidores finales.

Las TIC son el resultado de la sociedad de la información y una revolución digital que ha transformado radicalmente los sistemas informáticos, los medios, soportes electrónicos y, en general, la manera en que nos comunicamos. Gracias a esta revolución, la informática se ha acercado a los usuarios empresariales, simplificando y reduciendo costes, dando como resultado una búsqueda progresiva de interconexión a través de las TIC, dentro y fuera de las organizaciones, con el fin de buscar elementos que agreguen valor y eficiencia a sus procesos tradicionales.

Esta situación sugiere que la tendencia a implementar las TIC en los negocios que siempre han funcionado de manera tradicional y/o en los nuevos negocios sea creciente y que, cada vez más, las organizaciones busquen la manera más

apropiada para llevar a cabo sus procesos, de tal forma que se puedan controlar de una manera más precisa, en menor tiempo y que produzcan los mejores resultados para la organización.

Luego de una revisión de literatura sobre la comunicación en procesos de implementación de las TIC, es de resaltar la carencia de documentación sobre este tema, sobre todo desde la perspectiva de la comunicación en las organizaciones.

Este tema, que debería ser de obligatorio análisis e investigación por los investigadores y académicos relacionados con nuestra disciplina, apenas ahora se empieza a perfilar como una de las cuestiones que en el futuro se convertirá en “obligatoria”. Es apenas obvio que las empresas empiecen a encontrar problemas relacionados con la dificultad e incapacidad de adaptación de sus públicos internos a las nuevas tecnologías que decidieron implementar. En este punto, dentro del marco de una profesión en constante transformación, el comunicador en la organización debe estar en capacidad de dirigir la comunicación de forma apropiada, con el fin de que permita a su empresa contribuir a la exitosa implementación de las TIC para mejorar sus procesos internos y con esto aumentar su productividad. También cabe anotar que el caso de estudio fue elegido por ser un caso claro de implementación de las TIC en la organización y poder entender los resultados de la modernización de

organismos que suelen contar con una reputación construida por largos años, que se perciben como burocráticos y lentos, contrario a lo que debe ser en sí el concepto de innovación, cuyo Ministerio es el caso a estudiar en la presente investigación.

La idea en torno a la cual se estructura este trabajo es una aproximación a la forma más adecuada en la que, desde la comunicación, las organizaciones deberían implementar las TIC, para ser lo más acertadas posibles y obtener el éxito en el cambio y así permitir que las herramientas adquiridas sean aprovechadas al máximo.

La presente investigación no es la suma de sus elementos (Dirección de Comunicación, Comunicación para el cambio, Implementación de TIC y análisis de procesos, entre otros). Se trata de una visión más amplia desde la organización en la que se busca sentar un precedente acerca de la importancia que tiene la gestión de un comunicador en un proceso de implementación de las TIC.

Este hecho sugiere una investigación cuidadosa de la manera como, desde la perspectiva de la comunicación, se dirige el funcionamiento de dichos flujos comunicativos, mediados por las TIC, con el fin de generar un cambio

organizacional interno que en lugar de afectar la organización la fortalezca y le permita obtener el máximo aprovechamiento de dichas tecnologías.

Este trabajo busca hacer una presentación teórica y el desarrollo de un caso de estudio a lo largo de cinco capítulos, que delimitan el papel de la comunicación durante el proceso del cambio organizacional debido a la implementación de las TIC. El trabajo pretende ser lo suficientemente explicativo como para que el lector adquiera una visión general sobre la Dirección de Comunicación dentro de un proceso de cambio organizacional por la implementación de las TIC.

En el primer capítulo se hace un recuento de la visión histórica de la Dirección de Comunicación en el entorno empresarial y su evolución a través del tiempo. En este capítulo se hace énfasis en la confusión de las labores que normalmente se le asignan al responsable de la comunicación en la empresa, así como en la tradicional -y muchas veces errónea- manera de concebir la Dirección de Comunicación en las organizaciones. A partir de allí se genera una reflexión, desde varias ópticas, sobre lo que significa dirigir la comunicación en una organización y lo que implica para un profesional en esta área.

En el segundo capítulo se recogen muchos de los aportes que varios autores, desde diversas disciplinas, han hecho al tema de cambio organizacional.

Asimismo, se analizan las principales respuestas de los empleados ante un cambio y las formas en que son manifestadas dentro de la organización, haciendo énfasis en la tan común -como problemática- resistencia al cambio. A partir de lo anterior, además de las reflexiones sobre el cambio organizacional de algunos teóricos de la comunicación se busca definir lo que no es comunicación para el cambio y lo que verdaderamente sí lo es. Se hace especial énfasis en la importancia de la participación dentro de un proceso de cambio organizacional.

El tercer capítulo continúa con una breve introducción de la aparición de la actual sociedad de la información y su influencia en el auge de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación. Asimismo, continúa exponiendo algunas de las definiciones que perfilan el concepto de las TIC, para luego incluirlas en el entorno organizacional. A partir de allí, se expresan varias voces que han repasado el proceso de implementación de TIC en las empresas y proponen formas de segmentar y clasificar ese proceso en etapas. Se incluye también un grupo de modelos vigentes para el estudio de la difusión de las innovaciones y que dan luces sobre el proceso en el que comúnmente las TIC son asimiladas en un entorno organizacional. Al final de este capítulo, se introducen algunos ejemplos de TIC.

El cuarto capítulo se refiere a la metodología del estudio de caso, en la que luego de la revisión teórica se utilizó para llevar a cabo la investigación práctica. Se proponen unos criterios que serán la guía para el análisis del caso práctico, así como recomendaciones basadas en las teorías investigadas y en el análisis del caso de estudio. Este caso busca hacer una comparación de la realidad organizacional con los aspectos sugeridos por autores sobre la Dirección de Comunicación para el cambio por la implementación de TIC, producto de la revisión bibliográfica realizada.

El quinto capítulo corresponde al planteamiento de un modelo, basado en la fundamentación teórica y la observación de íntima del cambio.

Posteriormente, se incluyen las conclusiones como resultado del análisis de la investigación teórica, junto con el estudio de caso, en el que se busca responder a las hipótesis planteadas en un principio para que sirvan de base para aplicar y entender la comunicación en situaciones de cambio debido a la implementación de las TIC en organismos del Estado.

METODOLOGÍA

Este trabajo se desarrolló con base en una minuciosa investigación y en la recuperación de información teórica de expertos en Dirección de Comunicación, comunicación para el cambio y la implementación de las TIC. Además se hizo la observación directa del caso planteado y se realizaron entrevistas semi-estructuradas al equipo que estuvo en la realización del cambio debido a la implementación de las TIC en la AGE, con el fin de conseguir un resultado que aporte conocimiento y lecciones aprendidas frente al tema planteado.

Algunos autores definen la metodología de la investigación científica como el estudio sistemático, controlado, reflexivo y crítico de proposiciones hipotéticas sobre las supuestas relaciones que existen entre fenómenos naturales, o “que es el proceso sistemático, lógico y organizado para adquirir conocimientos y resolver problemas” (Maturana y Varela, 1996).

El principio fundamental de la metodología de la investigación científica es el método científico, que se resume en la célebre frase “tanteo y error”. Esto quiere decir que en el método científico el investigador se plantea una incógnita acerca de un problema, del cual no ha encontrado solución, al menos, no

satisfactoria, en los documentos a su disposición; desarrolla este problema como una serie de preguntas a responder, las que presenta como las respuestas que supone o desea sean las que se encontrarán con la resolución del problema y a las que denomina hipótesis; realiza las experiencias o experimentos necesarios y, luego de presentar los resultados encontrados, extrae las conclusiones a que le llevaron los resultados y publica en forma escrita (física o virtual) su experiencia. En este sentido el investigador puede haber acertado en su intento (“tanteo”) o puede haber fracasado (“error”) y debe comenzar de nuevo por otra vía. Mientras el investigador se mantenga en este ciclo, en busca de la verdad, se le puede considerar un “investigador científico activo”, aun cuando no existe una definición única sobre este tipo de investigador.

En cuanto a la observación directa es una técnica que consiste en participar y la inmersión en la vida cotidiana, comprendiendo las razones y el significado de las costumbres y prácticas, tal y como los individuos y grupos estudiados las entienden. Esta se aplicó para el estudio de caso. “La experimentación constituye la estrategia de investigación más antigua de entre las utilizadas en comunicación de masas y sigue siendo de gran eficacia para el trabajo de investigadores y críticos de los medios de comunicación” (Wimmer y Dominick, 1996, 89).

En este caso se aportaron datos e información de metodología experimental a la parte teórica del principio de la investigación, en el que las lecciones aprendidas son una base fundamental para el buen hacer en situaciones parecidas.

Durante el proceso de observación participante también se realizaron entrevistas cualitativas semi-estructuradas con el fin de conocer las percepciones de los profesionales involucrados en el proceso y recolectar información. En pocas palabras, se aplicó “el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” (Denzin y Lincoln, 2005, 643). Estas entrevistas fueron de carácter semi-estructurado, debido a que no todos los profesionales entrevistados ejercían el mismo rol en el equipo de trabajo.

HIPÓTESIS

Desde la innovación de lo que significa el simple hecho es confuso tratar las Tecnologías de la Información y la Comunicación en sí y más aún aplicadas en la organización. Además, hay escasa literatura sobre procesos de modernización en la Administración Pública Española a través de las TIC. En esta investigación se pretende responder a ciertas hipótesis basadas en la investigación y la observación participante en un proceso de gestión del cambio.

Hipótesis 1. El papel del comunicador en los procesos de gestión del cambio debido a la implementación de las TIC es protagónico, aporta valor al proceso y ayuda considerablemente a su éxito. Estos procesos no deben limitarse únicamente a lo que aportan los ingenieros informáticos.

Hipótesis 2. Las TIC son novedosas, pues día a día se van mejorando en procesos continuos a partir de las necesidades de sus usuarios y les aportan modernidad e innovación a las organizaciones que las incorporan.

Hipótesis 3. Incluir las TIC en la Administración Pública favorece la reputación de las organizaciones públicas, las hace ver como eficientes, eficaces e interesadas en prestar un servicio de calidad a los ciudadanos y usuarios.

Hipótesis 4. La implementación de las TIC en la Administración Pública genera canales de comunicación directa y rápida con los ciudadanos. Asimismo, permite que estos puedan acceder a la información pública con transparencia y eficiencia, fortaleciendo la construcción de un “gobierno abierto”.

Los planteamientos enunciados anteriormente dan pie para el inicio de una investigación de las TIC. Por supuesto, no dejan de ser proposiciones que a lo largo de esta investigación se irán resolviendo como ciertas o falsas.

**BLOQUE 2. DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN, COMUNICACIÓN
PARA EL CAMBIO E IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**

1. DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

Hablar de Dirección de Comunicación implica evaluar la importancia que se le ha dado a esta materia en los contextos teórico y práctico. Respecto a lo primero se puede afirmar que, hasta ahora, la Dirección de Comunicación es un tema que ha recibido poca atención en la literatura. En algunos casos, la comunicación se desarrolla como una habilidad más de los administradores y gerentes. Esto se observa en los contenidos de muchos de los libros de texto de administración, que exponen en sus índices la *comunicación* como un agregado de las muchas otras actividades a las que se debe dedicar un gerente.

En el contexto práctico se observa que quienes manejaban las funciones de comunicación eran los mismos gerentes u otros profesionales que se dedicaban únicamente a transmitir razones, a decorar las paredes de la compañía con carteles y, en el mejor de los casos, a alimentar las publicaciones internas.

Muchas de estas escenas son todavía protagonizadas en el ámbito empresarial por profesionales cuyos conocimientos sobre Dirección de Comunicación son inexistentes o simples suposiciones personales.

Este hecho pone de manifiesto la importancia de un estudio juicioso sobre la Dirección de Comunicación, así como de su función, alcance y magnitud.

El conocimiento académico de esta área es muy limitado, si lo comparamos con los estudios teóricos en el campo de la identidad corporativa, aunque en los últimos años los estudiosos de la comunicación empresarial en el mundo han sentado bases teóricas al respecto.

En la práctica, se están produciendo procesos interesantes en Dirección de Comunicación, que podrían servir como ejemplo a otras empresas. También podrían ser una fuente de inspiración para la investigación científica en el futuro.

1.1 VISIÓN HISTÓRICA

El ejercicio de Dirección de Comunicación, como tal, es una actividad reciente, que tiene sus antecedentes en la manera como las empresas comenzaron a concebir la comunicación como disciplina, la importancia se le fue otorgando, sus objetivos, las funciones principales de quien se dedicaba a esta labor, así como su lugar dentro de la estructura de la organización.

La existencia de un profesional encargado de la Dirección de Comunicación es una figura relativamente nueva, construida a partir de la experiencia de

personas y empresas dedicadas a la comunicación. Sin embargo, todavía existe confusión respecto al tema.

Una revisión histórica que muestra el recorrido de la comunicación en la empresa, hasta llegar a la Dirección de Comunicación, es la presentada por Fernando Martín en su libro *Comunicación en Empresas e Instituciones*. Revisando la historia, el autor afirma que:

(...) las primeras responsabilidades de comunicación institucional están ligadas a los líderes parlamentarios de principios de siglo, los cuales, a medida que el voto universal se va generalizando, se ven obligados a convertirse en portavoces de sus respectivos partidos políticos frente a las masas de votantes.

(...) Después de 1.945, la economía planificada por una parte y el desarrollo de consumo de masas, por otra, unida la tradición intervencionista europea en lo audiovisual, dieron lugar a una segunda generación de profesionales en esta área. Los sectores empresariales e institucionales que operaban en mono u oligopolio y que dependían fundamentalmente de decisiones estatales o gubernamentales, crearon la figura del “relaciones externas”, miembros de grandes familias o ex - altos cargos con capacidad y experiencia para moverse por los

despachos sin excesiva preocupación por cualquier otro tipo de intermediarios. (...) Dependían del voto o de las decisiones de la mayoría y se volcaron por ello en relaciones con prescriptores, líderes de opinión y medios de comunicación (...). En tercer lugar, desde el ámbito de las grandes empresas de productos de consumo masivo y dentro de los departamentos de marketing, como complementarios a los responsables de publicidad, se desarrolló la figura de “relaciones públicas” con el trabajo de colaborar a la promoción de marca y productos desde todos los ámbitos posibles.

Teníamos así, a finales de los setenta y como poco, cuatro figuras definidas dentro del terreno de la comunicación institucional: protocolo (autodefinidos también con frecuencia como “relaciones públicas”), relaciones externas o instituciones, gabinetes de comunicación asociados con los departamentos de marketing (Martín, 1996).

Esta confusión se acentuó durante las últimas décadas, hasta llegar a la actualidad, en donde se observa una amplia gama de tareas relativas a la comunicación en las empresas, tales como: diseño corporativo, identidad corporativa, marketing directo, marketing promocional, patrocinio, *packaging*, oficina de prensa, relaciones con los medios de comunicación, relaciones públicas de producto, *publicity* y *lobby*, entre otras.

Otra publicación, editada por María Cristina Ocampo Villegas, da nuevas luces sobre los alcances de la comunicación empresarial.

Los vertiginosos cambios que se desprenden de la dinámica mundial, cada día más integrada a través de los sistemas de comunicación, obligan a las empresas a mantener un constante monitoreo sobre el entorno, a revisar sus estrategias, a flexibilizar los planes orientados a mejoras. Esta actividad, que en ocasiones resulta agobiante, exige a los comunicadores sociales vinculados con las organizaciones la utilización de una serie de herramientas instrumentales y teóricas, para afrontar con éxito los retos cotidianos que la profesión demanda. La planificación, la estrategia, la creatividad y el control son, entre otras, las actividades a las que constantemente se enfrentan los comunicadores en las organizaciones (Ocampo, 2014).

No obstante, persiste la confusión y esto se observa en muchas figuras que han resultado dentro de las organizaciones, que buscan nombrar a los profesionales dedicados a las labores de la comunicación. Existen actualmente relacionistas públicos, jefes de prensa, comunicadores corporativos y DIRCOM's, entre otros.

Sin duda, esta diversidad de denominaciones de profesionales encargados de la comunicación, el aumento de presupuesto destinado a estas tareas, así como la posición en la estructura organizacional, revelan la creciente importancia que últimamente se le otorga a la comunicación dentro de las empresas.

Otros autores han tratado también la historia de la comunicación en la organización. Es el caso de Joan Elías Monclús y José Mascaray, quienes describen en su libro *Más allá de la Comunicación Interna: la intracomunicación*, dos formas diferentes como hace unos años se desarrollaba la comunicación en las empresas:

a) Una comunicación espontánea y natural que generalmente se limitaba al intercambio de información y opiniones y puntos de vista entre compañeros; y los inevitables rumores.

b) “Una comunicación burocrática que consistía en la transmisión de órdenes o instrucciones de trabajo, orales o por escrito; notificaciones laborales, etc., que utilizaban como medios: los partes de trabajo, los comunicados oficiales, las circulares, avisos, etc., y como canales: el correo, el tablón de anuncios, y, a lo sumo, en algunas empresas, los boletines informativos y las revistas de empresa” (Monclús y Mascaray, 1998).

La comunicación interna empezó a tener importancia al ser utilizada como instrumento para gestionar los recursos humanos. Empresas de productos y servicios comenzaron a incluir en sus nóminas a agentes encargados de mejorar el clima organizacional y organizar los eventos y las fiestas de final de año o de cumpleaños.

Sin desvirtuar esas funciones, este hecho proporciona un panorama de cómo fue –y es todavía en algunos contextos- concebida la comunicación para la empresa por parte de los directivos y de los mismos profesionales, y de la visión de la utilidad de la comunicación para la empresa. Se trata de un planteamiento muy mecanicista e inconsistente.

c) Algunos autores consideran que “la comunicación interna ha actuado al servicio de la empresa, intentando crear estados de opinión irreales y a la vez, interesados, lejos de la realidad cotidiana, tendentes a favorecer una sola perspectiva: la de la empresa” (Monclús y Mascaray, 1998).

Este panorama propone una comunicación al servicio de los directivos de la empresa y de la necesidad de que sus políticas y decisiones sean conocidas y adoptadas por sus empleados y colaboradores. De esta forma, se buscaba obtener un menor grado de conflictividad laboral, así como un aumento en la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, esta situación ha cambiado. Muchas de las compañías que antes hacían uso de una comunicación mecanicista e inconsciente han experimentado la transformación de la actitud de sus empleados y colaboradores, causada por cambios en las estructuras organizacionales, por la misma evolución social y por el aumento de su nivel cultural. El resultado es la infecundidad de la forma tradicional de la gestión de la comunicación en la empresa: la transmisión de información “de arriba hacia abajo”, es decir, de la dirección a sus empleados en forma casi obligada. Ese tipo de comunicación ya no funciona.

Se hace necesaria entonces otra manera de gestionar la comunicación en la empresa. Monclús y Mascaray señalan que “para que los trabajadores aporten su colaboración y esfuerzo a la consecución de los objetivos de la empresa, quieren saber cuáles son esos objetivos y quieren conocer también cuál es la realidad de la empresa, su posicionamiento en el mercado, sus proyectos de futuro y, en definitiva, su viabilidad. Quieren compartir, quieren cooperar”.

Esta transformación hace que la comunicación vaya alcanzando el estatus de herramienta de gestión valiosa y llegue a ser indispensable.

En el libro *Comunicación en Empresas e Instituciones*, Fernando Martín revela los resultados de una investigación realizada por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra, catalogado como una de las mejores escuelas de dirección de empresas de Europa y la cuarta del mundo en formación de directivos, y la consultora de comunicación Burson Marsteller entre los directivos de las mil empresas españolas más significativas, sobre la importancia futura de la comunicación en empresas e instituciones. Según esa investigación, (...) ha dado como resultado final, apostar por destinar mayores recursos e interés por la comunicación empresarial, que por cualquier otro tipo de actividad, teniéndose muy en cuenta la opinión de los medios informativos, a la hora de una toma de decisión así como que este nuevo tipo de gestión organizacional será cada vez más imprescindible, llegando a conseguir una gran relevancia en el desarrollo y consolidación de toda organización española.

Coincide también en lo mismo la asociación de directivos de comunicación (DIRCOM), que agrupa a los Directores de Comunicación de las empresas españolas más importantes. DIRCOM realizó otra investigación entre las 422 empresas más significativas de la comunidad de Madrid, que dio como resultado la cada vez mayor relevancia que va tomando la Dirección de Comunicación en la alta gerencia de toda la organización.

En los últimos años, se ha posicionado en empresas de talla mundial la figura del director de comunicación como el profesional que gerencia las labores de relación con la totalidad de los públicos de la organización, con total apoyo de la alta dirección y con suficiente independencia de la misma.

Al mismo tiempo, se han creado agremiaciones como la Asociación de Directivos de Comunicación, creada en 1992, que consisten en grupos de “destacados profesionales de la comunicación motivados por la creciente importancia y alcance de sus responsables en la empresa y sociedad” (Senge, 2000).

1.2 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Es obvia la función que cumple la comunicación dentro de las organizaciones. Se trata de un elemento vital, sin el que una empresa no podría subsistir.

“La comunicación es el entramado –el sistema nervioso- que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación, las organizaciones no pueden vivir, se desintegran” (Monclús y Mascaray, 1998, 200).

Al mismo tiempo empieza a producirse debate sobre la manera como la comunicación debe ser gestionada, dirigida y gerenciada. ¿Quién es el apropiado para dirigirla? ¿Un ente interno? ¿Un externo? ¿Un profesional? ¿Un departamento? ¿Una fusión de varios directivos, de varios departamentos? ¿El gerente? ¿El presidente? ¿Qué funciones debe cumplir? ¿Qué objetivos debe alcanzar? ¿Qué recursos debe tener? ¿A quién se debe dirigir? ¿Qué posición debe ocupar dentro de la organización? ¿A quién debe reportarle su trabajo?

Obviamente, muchas de las respuestas a estas inquietudes dependen de la empresa o la organización en la que se realizan las labores de comunicación. Sin embargo, diferentes autores han descrito desde sus perspectivas un “deber ser” general del manejo de la comunicación en la organización, independientemente de sus características particulares.

Elías Monclús y José Mascaray, conscientes de la creciente importancia de la comunicación en los procesos organizacionales, plantean un nuevo enfoque de la comunicación en las organizaciones: la intracomunicación.

“Nosotros estamos convencidos de la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la empresa; pero no como un instrumento al servicio de la dirección para conseguir que el personal acepte sus planteamientos, sino como

un elemento más, integrador del sistema empresarial” (Monclús y Mascaray, 1998, 54).

Estos autores sostienen que la función de la comunicación no es convencer a nadie de nada, sino facilitar que afloren diversos enfoques o puntos de vista de una misma realidad.

La intracomunicación es entendida como el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella, con el fin de alcanzar la tan anhelada “visión compartida”¹. Un elemento presente dentro de este enfoque es la constante presencia del cambio, al que la organización debe estar en capacidad de adaptarse.

Los autores afirman que la intracomunicación busca “actuar como potente y eficaz agente de cambio, dirigido a facilitar la adecuación de las empresas a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica, económica y social” (Monclús y Mascaray, 1998, 55).

¹ Visión compartida: hace referencia a cuando tienen una misma visión, les interesa que sea equitativa y no de nadie en particular. La definición la proporciona Senge, Peter. (2011). *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Madrid: Granica.

Sin embargo, la intracomunicación es vista como algo más que un instrumento o una técnica. Se entiende como una filosofía, una toma de posición y una actitud ante la gestión compartida y responsable de la nueva empresa.

Es aquí donde se propone al responsable de la gestión de la comunicación dentro de la organización, o en este caso, de la intracomunicación.

Los autores de *Mas allá de la Comunicación Interna: la intracomunicación* consideran que la comunicación es algo que incumbe a toda la organización y cuya responsabilidad última recae en la Dirección. En este punto existe un avance en la visión anterior de la comunicación en la organización, que delegaba estas funciones en un agente, con un planteamiento mecanicista e inconsciente y con escasa vinculación –y en algunos casos, nula- con la Dirección de la organización, así como de su visión estratégica.

Además del vínculo estrecho de las funciones de la comunicación con la dirección de la organización, los autores justifican la existencia de un Departamento de Comunicación Interna, encargado de dirigir las tareas de este cometido. “Para que un proyecto tenga éxito, es imprescindible que un equipo de profesionales se encargue de pilotarlo y dinamizarlo” (Monclús y Mascaray, 1998, 56).

La tendencia de aumentar el estatus de la comunicación dentro de las organizaciones ha sido asumida también por Cees Van Riel, quien en su libro *Comunicación Corporativa* (Van Riel, 1997) ubica las funciones de comunicación al nivel de la Dirección.

En un principio, Van Riel menciona las tres clases en las que, según su juicio, se divide el ejercicio de la comunicación en las empresas: comunicación de dirección (coordinación, control y cooperación; convencer a cada miembro de la organización de que las metas de la organización son deseables), comunicación organizativa (dirigida al desarrollo de las relaciones públicas) y comunicación de marketing (formas de comunicación que apoyan las ventas).

Así como otros estudiosos, Van Riel hace evidente que en la mayoría de las organizaciones aún se reserva una posición única dedicada a las relaciones públicas (RRPP), vistas básicamente como publicidad corporativa, debido al enfoque mecanicista e inconsciente otorgado a la comunicación. En este caso, la función de la comunicación “se convierte en algo rutinario y elevadamente estructurado. Los que trabajan en ella, lo hacen sobre todo, como técnicos en comunicación en este marco y tratan “decisiones programadas” como la publicación de resúmenes de noticias semanales, y ediciones mensuales de un boletín informativo para los empleados” (Van Riel, 1997, 152).

Debido al constante contacto con un entorno cambiante, la tendencia actual sugiere que la comunicación ya no esté restringida a las RRPP y al marketing. Según Van Riel, las demás áreas de gestión en cualquier organización han tomado una creciente conciencia de la importancia de la comunicación.

“En la dirección de recursos humanos se utiliza la comunicación como una de las herramientas para reclutar y retener personal valioso. Además de la comunicación con el mercado de trabajo, la dirección de recursos humanos también trabaja con programas de motivación interna, dirigidos a aumentar la calidad del proceso de trabajo primario. La gestión financiera trata la comunicación dirigida a obtener, retener y a veces, disponer de fondos vitales para la supervivencia de la empresa” (Van Riel, 1997, 153).

La gran aceptación de la importancia de la comunicación como instrumento dentro de todas las áreas de gestión en la organización implica que cada director de área o departamento deba estar comprometido con las funciones de comunicación. No obstante, esta situación no sugiere la inexistencia de un profesional o un departamento encargado de dirigir la comunicación.

Aun existiendo la situación en que cada director de área y cada miembro de la organización sintiera como propia la gestión de la comunicación, para

desempeñar mejor sus funciones, esto “no implica una completa descentralización en la función de la comunicación a las distintas partes de la empresa. Casi siempre hay un departamento de RRPP –o de comunicación- a nivel de la organización que pueda apoyar a otras unidades de comunicación” (Van Riel, 1997, 153).

Dentro de las tres formas principales de comunicación corporativa que expone Van Riel, existe una en particular que implica la acción de “dirigir” (comunicación de dirección). Para este caso, la acción de gestionar la comunicación entre la dirección y los públicos objetivos, internos y externos.

Van Riel define el término “dirección” como el cometido de cualquier persona autorizada a ejercer una influencia, tanto interna como externa, en los accionistas y agentes financieros, y, de esta forma, acceder a los recursos esenciales para la empresa. “La dirección es a menudo descrita como la que lleva a cabo el trabajo a través de otras personas. Esto incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación y control” (Van Riel, 1997, 8).

Es aquí en donde Van Riel sitúa la importancia de la comunicación, debido a que la tarea de dirigir requiere el consentimiento de aquellos a quienes se busca dirigir. Como consecuencia, la función del Director de Comunicación se centra en no solo transmitir autoridad, sino en “alcanzar resultados deseados,

tales como: desarrollo de una visión compartida, establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización, inicio y dirección del proceso de cambio, y poder y motivación a los empleados” (Van Riel, 1997, 9).

De nuevo, así como otros autores, Van Riel argumenta que la importancia de la gestión de la comunicación sugiere la existencia de un responsable de este cometido, que no puede ser la Dirección exclusivamente. Con el fin de respaldar a la Dirección en la mejora de la eficacia de sus responsabilidades de comunicación, se observa la necesidad de expertos en comunicación que desarrollen y suministren programas para incrementar la participación de los empleados y obtener el respaldo de los accionistas.

El autor hace una aclaración respecto a la contratación de estos expertos, ya que no deben ser vistos como los únicos encargados de las funciones comunicativas, “causando en el equipo de directores el presentimiento de que ya no deberían preocuparse del problema. El peligro está, desde luego, en que es absurdo esperar que una persona (o un departamento) que actúa desde una única posición, resuelva un problema que afecta a toda la organización” (Van Riel, 1997, 11).

1.3 COMUNICACIÓN, JUNTO A LA GERENCIA

La comunicación se puede gerenciar desde varias posiciones dentro de la organización. Tal vez, se pueden proponer las principales –y adaptarlas al actual estudio-, a la luz de las conclusiones de una investigación realizada por Van Riel y Nedela (*Profiles in corporate communication in financial institutions: a cross-national survey of banks and insurance companies in Europe and the United States*. (1989). Delft, Netherlands. Eburon), que propone varias clases de coordinación de la toma de decisiones en comunicación de las grandes instituciones de talla internacional:

1. Coordinación por una persona a cargo de todas las funciones de comunicación. Esta clase de coordinación tiene lugar, sobre todo, en pequeñas organizaciones, con un número limitado de departamentos.

2. Coordinación por un comité de Dirección de Comunicación, en el que participan varios representantes de todos los departamentos de comunicación (marketing, publicidad, RRPP, etc.). En ocasiones se extiende para incluir a los representantes de los directivos que tienen una función de línea comercial. La coordinación se basa en las directrices de la política de comunicación común.

3. Coordinación por reuniones *ad hoc*. Dichas reuniones se realizan solo en situaciones organizadas donde se debate un problema que necesite resolverse colectivamente.

4. Coordinación por medio de la agrupación de directores de comunicación de varios departamentos en un lugar concreto, para “forzarles” a hacerse responsables de las labores de comunicación dentro de su tarea particular.

5. Combinación de 1, 2, 3 y 4.

Muchos autores han coincidido en afirmar que el departamento o profesional encargado de gerenciar la comunicación en una organización debe tener una relación cercana con la gerencia.

Patricia Salas, ex directora de la especialización en comunicación institucional de la Universidad Pontificia Javeriana de Bogotá, afirma que al reflexionar sobre comunicación institucional piensa en gerencia, así como en los requerimientos de la gerencia hacia los comunicadores.

Salas cita a Harold Burson, presidente fundador de Burson Marsteller, quizás la agencia más grande de comunicaciones y relaciones públicas² del mundo, quien “dice que cuando solo se nos solicita para contestar las dudas sobre qué decir y cómo, limitamos la comunicación a una sola vía, cuando en la

² Los autores estudiosos de la comunicación organizacional en Norteamérica llaman a esta disciplina Relaciones Públicas. En este sentido, existe todavía debate entre autores norteamericanos y europeos, principalmente, quienes no han llegado a un acuerdo en la forma general de nombrar dicha práctica. Para esta investigación (Salas), si no se hace una aclaración de lo contrario, las RRPP serán entendidas como la comunicación organizacional y todas las funciones que esta implica.

actualidad se nos debe estar contratando para contestar la pregunta ¿qué debemos hacer?” (Salas, 2011, 27).

Una función o gestión administrativa comprende, entre otros aspectos, consejo gerencial en todos los niveles de la organización, con todas las cualidades que esto implica, así como anticipar, analizar e interpretar la opinión pública y las tendencias que pueden impactar la organización.

Salas cita a Bassin, Aronoff y Lattimore, quienes en el libro *Public Relations: The profession and the practice* (Las Relaciones Públicas: La profesión y la práctica) escribieron: “La única razón de la existencia de las relaciones públicas, es ayudar a crear un ambiente de opinión pública donde la administración pueda operar” (Van Riel, 1997, 27).

De esta manera, la comunicación organizacional empieza a ocupar un papel estratégico, de apoyo a la gerencia. Así lo expresan los resultados de un estudio de Conference Board (EEUU y Canadá), que compara los resultados 10 años atrás. Según ese estudio, los directores de comunicación ya no son meros “conductos de información” (Van Riel, 1997, 12), sino que desempeñan el papel de asesores estratégicos de la gerencia.

Dentro del contexto empresarial o institucional, y en el mundo de la hiperinformación, donde cada vez más personas tienen teléfonos y dispositivos móviles inteligentes, y forman parte y usan una amplia gama de redes sociales, el departamento de comunicación tiene que ser un apoyo a la Presidencia – Dirección General, debido a la toma de importantes decisiones que pueden afectar la reputación corporativa y deben monitorearse permanentemente ante sus diferentes públicos: empleados, medios de comunicación, clientes y demás públicos.

El departamento o profesional encargado de la comunicación debe estar estrechamente ligado a esa Presidencia – Dirección General, saber cómo piensa actuar en cada momento y liderar el diseño de estrategias de prevención y manejo de crisis mediáticas, y en momentos claves de la organización, como lanzamientos, anuncios, etc., coordinar y difundir inmediatamente la información que se produzca.

Al mismo tiempo, ese departamento de comunicación tiene que saber perfectamente cuál es y cómo se desarrolla la “cultura corporativa” de la organización, teniendo autonomía, fuerza, poder de decisión y comunicación ante cualquier jefatura de la misma.

En países como España, México y Colombia es evidente el peso cada vez mayor que está adquiriendo la Dirección de Comunicación en las organizaciones. Cada vez hay más responsables de comunicación que forman parte del comité de dirección de la empresa y muchos que reportan directamente al máximo directivo. Volvamos al Estudio anual IESE - Burson Marsteller, *Gestión empresarial en el 2010*, cuando señala que “la comunicación es una función directiva inexcusable y su eficacia depende del compromiso en su ejecución” (Octo, 2014, 35).

1.4 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

La dirección es una necesidad de la empresa. Aquí el director actúa sobre un equipo de trabajo de forma consciente para ejercer el control, tomando las decisiones oportunas en los puntos de corte con el objetivo de coordinar el proceso hacia el cumplimiento de los objetivos previamente definidos a través de la trayectoria mínima, haciendo uso adecuado de la información, las tecnologías y los recursos, con el propósito de lograr la satisfacción del cliente y las partes interesadas.

A partir de lo anterior se deduce que el éxito del trabajo de dirección estará dado por el conjunto de decisiones conscientes, tendientes a lograr que la trayectoria sea lo más próxima a la línea de deseo, lo cual incide directamente en el costo y el tiempo de ejecución del proyecto. Las desviaciones

incrementan los costes y reducen el margen de ganancia. Cuando los desvíos superan los criterios de medida generan pérdidas en el proyecto.

Una de las búsquedas más ambiciosas para una definición universal de relaciones públicas –léase comunicación organizacional- fue la comisionada en 1975 por la Foundation for Public Relations Research and Education. Un total de 75 líderes de relaciones públicas participaron en el estudio, el cual analizó 472 definiciones diferentes y ofreció el siguiente concepto como resultado:

Las relaciones públicas (léase comunicación organizacional) son una función distintiva de gestión, las cuales ayudan a establecer y mantener mutuas líneas de comunicación, entendimiento, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; involucra la gestión de problemas o temas controvertidos; ayuda a la dirección a mantenerse informada y presta a responder sobre la opinión pública; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección en servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al corriente de los cambios y a utilizarlos eficazmente, sirviendo como un primer sistema de alarma para ayudar a anticiparse a las tendencias; y usa la investigación y las técnicas de comunicación de confianza y éticas como sus principales herramientas de trabajo.

De aquí se deduce que la Dirección de Comunicación implica la acción de gestionar, controlar, administrar y evaluar los procesos comunicativos que acontecen en determinada organización, con el fin de mejorarlos y contribuir al alcance de sus objetivos.

El valor de la comunicación se mide en términos del mantenimiento de relaciones de confianza de la organización con sus públicos estratégicos (inversores, accionistas, clientes, periodistas, proveedores, empleados, etc.). Todo esto, además, contribuye a prevenir crisis costosas, regulaciones y normativas perjudiciales o mala imagen corporativa.

Esto significa “una mejor comprensión de los procedimientos de toma de decisión eficientes y efectivos, y estructuras organizativas relacionadas, para lograr establecer conexiones entre la estructura e implementación de la estrategia organizativa, y la estructura e implementación de la estrategia de comunicación global” (Van Riel, 1997, 43).

Lo anterior implica que la comunicación se haya convertido en una función estratégica en las grandes empresas, aunque muchas de ellas todavía no lo hayan entendido. Obligadas a enfrentar públicos diferentes y a veces con intereses contradictorios, desde empleados hasta accionistas, los responsables

de comunicación deben estar en la capacidad de coordinar y hacer eficaces los mensajes de la compañía.

“Los Directores de Comunicación en las empresas o instituciones son los que juegan un difícil y nada envidiable papel de canalización de todo tipo de información, entre las exigencias del periodista externo y la resistencia de las Jefaturas de su propia organización” (Rubio, 1990, 30). Debido a la variedad de públicos a los que se enfrenta una empresa, el Director de Comunicación debe gestionar la totalidad de las relaciones con cada público: clientes, accionistas, empleados, medios de comunicación, comunidad, Estado, inversores, proveedores, consumidores potenciales, opinión pública, entre otros. Por eso debe trabajar en coordinación con muchos departamentos.

Así lo indica en un reportaje publicado en la sección de Gestión y Formación del suplemento Negocios de *El País*, Antonio López, presidente de la asociación DIRCOM. López define al responsable de comunicación "como un director de orquesta que tiene que coordinar distintas áreas de la empresa para que los mensajes sean uniformes y contribuyan a cumplir los objetivos económicos".

La Dirección de Comunicación es entonces una función estratégica que forma parte de la alta dirección de las organizaciones. Si no es de esta forma, ¿cómo pueden gestionarse las relaciones con los públicos estratégicos, apuntar las

tendencias del entorno a la dirección que serán vitales para la gestión, o proyectar la imagen pública si el departamento de comunicación no se inserta en la denominada coalición dominante?

En línea con lo anterior, el Director de Comunicación lógicamente deberá tener un rol directivo en la organización.

Para este trabajo se tendrá en cuenta la noción de Dirección de Comunicación que el investigador Joan Costa plasma en sus textos, a partir de la definición del *DIRCOM* en la empresa.

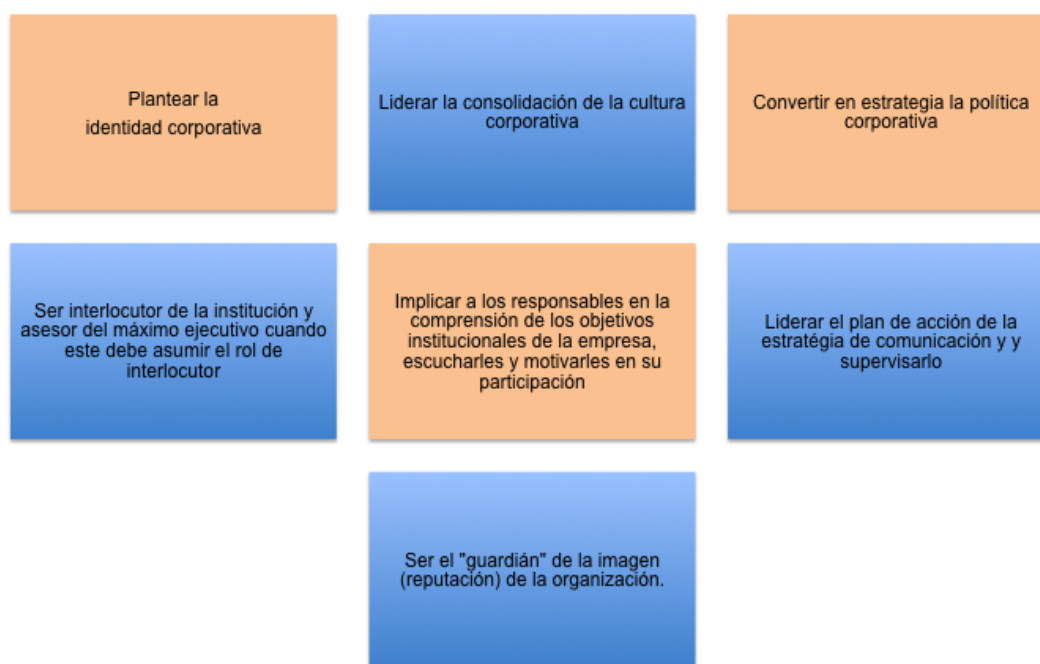
Costa eleva la comunicación al máximo nivel de importancia dentro de cada tarea en la organización. “La comunicación es acción y la acción es comunicación. La comunicación que no actúa, no existe. Y la acción que no comunica valores, es pura inercia sin significado. (...) La comunicación es más fuerte que la acción” (Costa, 2012, 38).

Para Costa son iguales de importantes las acciones de comunicar, administrar, vender y existir dentro de la organización y, asimismo, las considera inseparables. Afirma que la acción de comunicar debe ser realizada desde el interior de la empresa por el Director de Comunicación, un especialista

encargado de integrar varios medios que deben ser coordinados entre sí, así como con las actuaciones de la misma organización.

A partir de las funciones asignadas al DIRCOM por Costa, se puede decir que la labor de Dirección de Comunicación en una organización implica las siguientes actividades:

Gráfico 1. Funciones del director de comunicación
Según Joan Costa



Fuente: (Costa, 2012, 41)

El tema de Dirección de Comunicación, tanto en la teoría como en la práctica, es relativamente reciente. En comparación con otras áreas, como la imagen o

la identidad corporativa, el conocimiento académico de la Dirección de Comunicación es escaso. Sin embargo, en los últimos años teóricos de la comunicación han sentado algunas bases al respecto.

Desde sus inicios, la Dirección de Comunicación en las empresas carece de una función y una denominación determinada. Quienes se han dedicado a esta tarea han tenido que cumplir las veces de interlocutores, relacionistas públicos, comunicadores internos y externos, encargados de protocolo, jefes de prensa, etc.

La creciente importancia de la comunicación en la empresa radica en que empezó a ser utilizada como instrumento esencial para gestionar el talento humano.

Reiteramos que el panorama de cómo fue –y es todavía en algunos contextos- concebida la comunicación para la empresa corresponde a un planteamiento muy mecanicista e inconsistente, en donde se hace énfasis en los medios de comunicación y en la idea de ponerlos al servicio de la difusión de las órdenes del jefe máximo de la organización.

Gracias a una progresiva variación de estructuras organizacionales, en algunas empresas se ha cambiado la manera de gestionar la comunicación, que

consiste en involucrar a los empleados en la realidad de la empresa, para obtener de ellos su colaboración y esfuerzo en la consecución de objetivos comunes. Esta transformación hace que la comunicación pueda alcanzar el estatus de herramienta de gestión valiosa.

Para definir el significado de Dirección de Comunicación es necesario acudir al término de intracomunicación, vista no como un instrumento o una técnica, sino como una actitud ante la gestión y responsable de la nueva empresa, para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella, con el fin de alcanzar una visión compartida.

En los últimos años, se ha posicionado la figura del Director de Comunicación como el profesional que gerencia las labores de relación con la totalidad de los públicos de la organización, con apoyo de la alta dirección y con suficiente independencia de la misma.

Gestionar la comunicación implica facilitar que afloren diversos enfoques o puntos de vista de una misma realidad. Es una labor que incumbe a toda la organización y cuya responsabilidad última recae en la Dirección.

Es importante la presencia de un profesional encargado de las funciones de la comunicación en la organización, aunque exista un gran compromiso en el

manejo de la misma por parte de la alta gerencia y de la dirección de cada área. Esto es aplicable normalmente a casos de empresas de mayor tamaño.

La Dirección de Comunicación es la acción mediante la cual se planifica, organiza, coordina y evalúa un conjunto de actividades para alcanzar resultados deseados, tales como:

- Desarrollar una visión compartida.
- Promover la misión y los objetivos de la organización.
- Definir políticas de comunicación corporativa, de manejo de marca, de comunicación de crisis y de comunicación digital en relación a toda interacción que la compañía realice con sus diferentes públicos de interés.
- Diseñar y ejecutar estrategias, planes, programas y proyectos de comunicación interna y externa.
- Asesorar a las demás áreas de la organización en la promoción, posicionamiento y el fortalecimiento de la reputación e imagen corporativa.
- Dirigir y hacer seguimiento a los procesos de comunicación institucional internos y externos, y de relacionamiento estratégico para la divulgación de la información a nivel regional, nacional e internacional.

- Dirigir bajo los criterios y lineamientos del direccionamiento estratégico de la organización y las relaciones con los medios de comunicación.
- Identificar aquellos escenarios y espacios según la coyuntura del negocio para potencializar la imagen institucional.
- Dirigir la implementación de estrategias que en materia de comunicación apoyen la política de atención de los usuarios de la organización, a nivel regional y nacional.
- Apoyar el proceso de capacitación, conocimiento y aprendizaje tanto de los empleados como de los clientes acerca de las funciones, objetivos y servicios de la organización.
- Diseñar y administrar los contenidos de la página web, así como administrar las redes sociales y demás canales de comunicación con que cuente la organización.
- Definir el protocolo para la logística de los eventos y actividades institucionales.
- Monitorear y analizar permanentemente la información generada por los medios de comunicación y preparar informes a los que haya lugar.

Para lograr todos estos resultados es necesario desde la comunicación anticipar, analizar e interpretar la opinión pública, el público interno y las

tendencias que pueden impactar la organización. Esto se realiza por medio de planes de gestión de la totalidad de las relaciones entre cada público.

Para alcanzar el entendimiento mutuo y la relación estable, el DIRCOM debe estudiar y actuar sobre los antecedentes de la relación con sus públicos. La investigación se lleva a cabo con técnicas informales y formales, para que se puedan identificar a los públicos estratégicos con los que la organización necesita construir, mantener o modificar la relación.

La Dirección de Comunicación debe desarrollar una gestión que finalmente se traduzca en acciones comunicativas de tipo persuasivo, informativo, relacional, participativo, conductual, interactivo y constructivo.

Sentadas las bases para definir la acción de dirigir la comunicación, en el siguiente capítulo se realizará una revisión teórica de aspectos del cambio organizacional y su relación con la comunicación.

2. COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO

El cambio ha sido, tal vez, el fenómeno más constante desde el principio de la existencia humana. Muchos de los pensadores de ayer y de hoy han reconocido su importancia y analizado sus implicaciones. Desde épocas remotas, el cambio fue motivo de asombro y de estudio, como cuando Heráclito (540-570 a de C.) afirmó que la realidad es mudable, cambiante, pues *todo fluye*. De ahí su afirmación acerca de que *nadie se puede bañar dos veces en al mismo río*, porque el agua es distinta, aunque el río permanezca.

Actualmente, no solo filósofos, sino pensadores de todas las disciplinas han tomado el cambio como materia de estudio. Las ciencias exactas, las ciencias humanas y sociales, la administración y hasta la comunicación han analizado desde sus perspectivas la influencia de ese fenómeno, del que es imposible escapar.

Sin ánimo alguno de plasmar en este trabajo un amplio estudio sobre el cambio en la humanidad, es importante anotar que el inmenso interés de estudiarlo radica en el hecho de que se encuentra presente en la vida cotidiana del hombre común.

El cambio aparece como motor de la vida humana. “Los seres humanos cambiamos aunque no nos lo propongamos; cambia nuestra edad, talla y peso. Cambia nuestro metabolismo, estado civil, situación económica; nuestras amistades, lugares de trabajo. El paso del tiempo es inexorable” (Dionne, 1994, 26).

Si todos estos aspectos son materia de cambio para el ser humano, también lo serán sus expresiones sociales, sus construcciones, sus movimientos, sus obras y dentro de estas las organizaciones, entendidas como resultados de la misma naturaleza humana.

2.1 EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

En esta investigación se tendrá en cuenta la definición que Peter Senge adopta en su libro *La Danza del Cambio* sobre lo que denomina *cambio profundo*. Según el autor, ese cambio

“Combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. En el cambio profundo hay aprendizaje. La organización no se limita a hacer algo nuevo; crea capacidad de hacer las cosas en forma distinta; en efecto, crea capacidad para cambio continuo. (...) No basta con cambiar de estrategias, estructuras y sistemas; también tienen que cambiar las

maneras de pensar que produjeron dichas estrategias, estructuras y sistemas” (Senge, 2000, 17).

En una sociedad en constante transformación las organizaciones están en enfrentamiento permanente con nuevas fuerzas originadas tanto en su interior como en el entorno. Esta situación las obliga a cambiar su estructura y su funcionamiento para atender más eficazmente a ese nuevo estado de cosas. Las fuerzas motivadoras del cambio interactúan constantemente. La organización está tan interrelacionada que una de aquellas fuerzas influye sobre la otra, de tal forma que un mínimo cambio en alguna afecta a todas en su funcionamiento.

Son muchos los aspectos que llevan a un cambio dentro de la organización, sobre todo en un ambiente en constante transformación, influido por factores como las condiciones económicas, la disponibilidad y el costo de materiales y del dinero, la innovación de los productos/procesos, las normas gubernamentales y la introducción de las TIC.

2.1.1 La difícil tarea de ejercer y mantener un proceso de cambio

Tanto la teoría como la práctica han evidenciado la dificultad para iniciar un proceso de cambio. El problema aumenta gradualmente, cuando, luego de los

esfuerzos por convencer a los integrantes de la organización de la iniciación del cambio, este fracasa prematuramente.

En dos estudios independientes, citados por Peter Senge y publicados en 1990, el uno por Arthur D. Little y el otro por McKinsey & Company, se encontró que dos terceras partes de los centenares de programas de Gerencia de Calidad Total (GCT) estudiados “se fueron parando poco a poco porque no produjeron los resultados que se esperaban” (Senge, 2000, 25).

John Kotter, de la Universidad de Harvard, en un estudio sobre cien esfuerzos de transformación corporativa impulsados por la alta gerencia encontró que más de la mitad no sobrevivieron a las fases iniciales.

La incapacidad para sostener el cambio es un problema recurrente, a pesar de los recursos físicos y humanos dedicados a este fin. Desde la alta dirección hasta miembros de varios rincones de la organización logran ser comprometidos en las primeras etapas del cambio. Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos –que en ocasiones son heroicos-, la sostenibilidad del cambio acaba viéndose en crisis, para luego desaparecer.

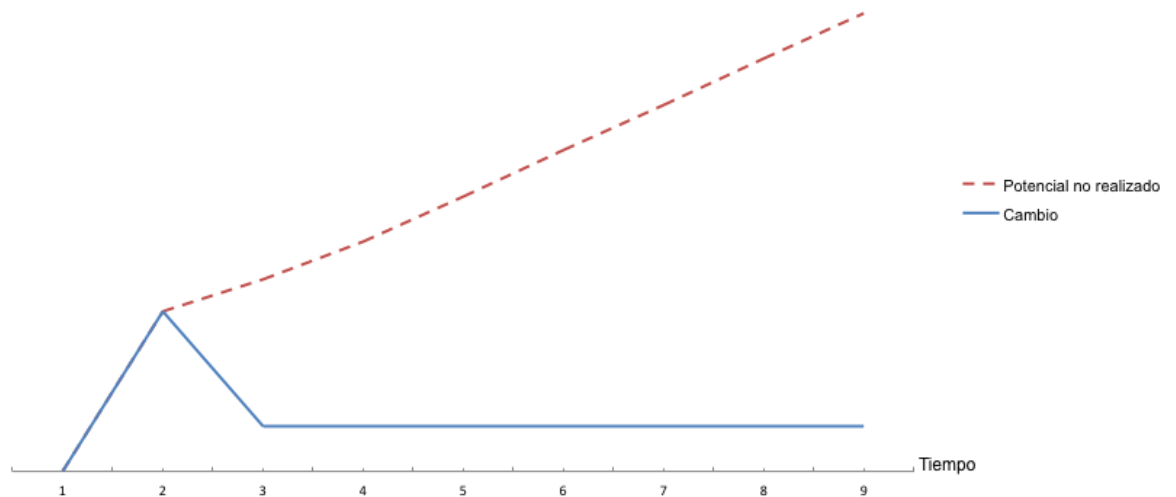
Probablemente muchas de las iniciativas del cambio son acogidas por gran parte de la organización. Sin embargo, el impulso generado al inicio no es suficiente para culminar con éxito la totalidad del proceso de cambio. Senge subraya que:

Las innovadoras prácticas propuestas, crecen durante un tiempo y después dejan de crecer. Tal vez se suspenden del todo; o tal vez la iniciativa persiste a bajo nivel, la religión de un pequeño grupo de “sinceros creyentes”. (...) (Senge, 2000, 32).

Es comprensible que muchas prácticas novedosas no se extiendan porque nunca llegan a producir suficientes beneficios, pero ¿qué decir de las que sí arrojan beneficios sustanciales y sin embargo no se extienden como les ocurre a muchas innovaciones promisorias que “mueren en flor” en las compañías grandes” (Senge, 2000, 32).

En su libro *La Danza del Cambio*, Senge plasma en un diagrama el curso de una típica iniciativa de cambio organizacional. En el diagrama la línea punteada indica el crecimiento potencial del que pudo haber gozado la práctica innovadora, que por una gestión inapropiada fue perdiendo el impulso gradualmente.

Gráfico 2. Comparativa del potencial éxito frente al cambio



Fuente: (Senge, 2000, 43).

2.1.2 Causas por las que muere el impulso

Senge propone pensar menos como gerentes y más como biólogos. Según el autor, la biología puede enseñar acerca del crecimiento y la muerte prematura de las iniciativas de cambio, aplicadas a nivel organizacional y, de esta manera, determinar las causas por las cuales perecen las iniciativas del cambio durante su curso.

En primer lugar, la biología demuestra por qué la mayoría de las estrategias de liderazgo están de antemano condenadas al fracaso. “Los líderes que predicán

el cambio son como hortelanos que imploran a sus plantas ¡Crece! ¡Haz un esfuerzo! ¡Tú puedes crecer más! No hay ningún hortelano que trate de convencer a una planta de que “quiera” crecer. Si la semilla no tiene el potencial para eso, no hay nada qué hacer” (Senge, 2000, 52).

En segundo lugar, la biología, dice Peter Senge, sugiere que los líderes se deben concentrar sobre todo en entender los procesos que limitan, detienen o retrasan la iniciativa del cambio. El hecho de pedir a la gente que se esfuerce más, que se apasione más y que se comprometa no tiene efectos duraderos.

“El hortelano tiene que entender los factores que pueden limitar el crecimiento y atender a ellos. El mundo biológico enseña que sostener el cambio implica entender los procesos impulsores de crecimiento y qué se necesita para catalizarlos y atender a las limitaciones que impiden que el cambio ocurra” (Senge, 2000, 53).

El problema es que normalmente las limitaciones del cambio se buscan en el exterior y no en quienes abanderan la idea del cambio. Los partidarios de las iniciativas de cambio, sean los directivos, o los empleados, necesitan darse cuenta de la importancia de una real disposición para el cambio, incluyendo la creación de capacidades de aprendizaje. Tanto líderes como seguidores, todos deben ser conscientes de que durante un proceso de cambio ninguno de los

miembros de la organización tiene el control total de la situación y todos están en la capacidad y, más aún, en la obligación de aprender sobre el cambio.

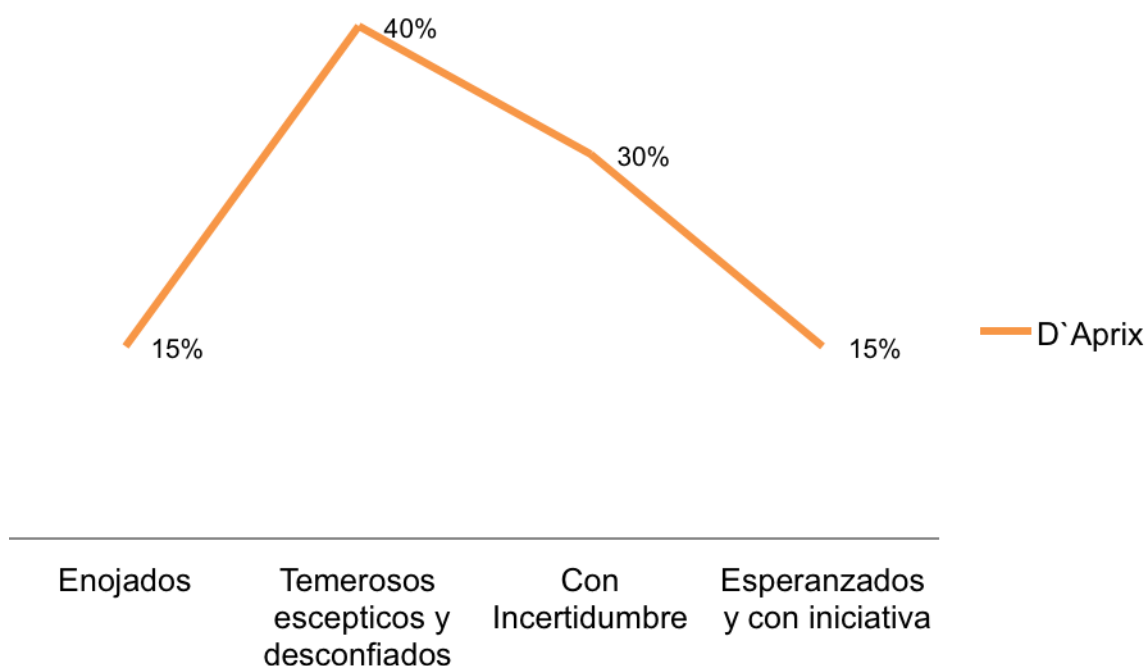
La motivación al aprendizaje, que conlleva a la sostenibilidad del cambio, no se logra con invitaciones a participar, ni bombardeos constantes de información, sino a través de la inclusión de factores de interés de aquellos que en últimas van a vivir el cambio y van a impulsar la transformación. “Activar el compromiso auto-energizante y la energía de las personas en torno a los cambios que les interesan profundamente ha sido la clave de los muchos éxitos que se han logrado” (Senge, 2000, 54).

2.2 LOS EMPLEADOS Y EL CAMBIO

En su libro *La comunicación para el cambio*, D`Aprix hace una clasificación de la respuesta de los empleados a la afirmación de la gerencia de que la organización se debe transformar. La clasificación se lleva a cabo de acuerdo a la actitud que toman los trabajadores como reacción al cambio, como se ve a continuación:

- Enfadados
- Temerosos, escépticos y desconfiados
- Con incertidumbre, pero abiertos
- Esperanzados y con iniciativa

Gráfico 3. Reacción prevista de los empleados frente a transformaciones anunciadas en la empresa



Fuente: (D`Aprix, 1999, 28)

La primera respuesta es la relacionada con el enojo y la ira. El autor describe a estas personas como las pobres almas que no pueden soportar ningún cambio. Quieren culpar a alguien de la dirección y lograr que se castigue a esa persona por lo que consideran un descuido de los negocios. Son aquellos empleados que añoran el modo de hacer las cosas de los “buenos viejos tiempos”.

En el otro extremo de la curva se encuentra el escaso grupo de empleados que se siente motivado por el reconocimiento de que las cosas se han puesto mal y que es necesaria una acción diferente. Son las personas que se adelantan a los problemas y deciden hacer algo por ellas y por la empresa.

En las dos categorías restantes se centra el grueso de los empleados, quienes normalmente no se deciden a tomar una posición extrema.

La mayoría tiene temor, escepticismo y, básicamente, desconfían de que la conducción haya creado una estrategia que pueda funcionar. Su escepticismo generalmente se expresa en voz baja y con sobriedad, al reunirse en grupos de dos o tres para criticar los más recientes esfuerzos por cambiar la orientación de la organización. El grupo final de empleados son los que sienten incertidumbre pero que están básicamente abiertos al cambio. Son la gente que dice: Démosle una oportunidad. Esperemos y veamos. ¡Esto podría funcionar! (D`Aprix, 1999, 45).

2.2.1 Los diez retos del cambio de Senge

A través de su libro *La Danza del cambio*, Senge expone los diez obstáculos que surgen en cualquier grupo dentro de un proceso en el que se empieza a llevar a cabo el trabajo en formas que no son familiares. Estos “diez retos”, como los llama Senge, serán el punto de partida del estudio del análisis de las reacciones del empleado durante un proceso de cambio organizacional y determinarán la mejor manera de dirigir la comunicación. A continuación se explicarán cada uno de esos obstáculos.

2.2.1.1 Retos de la iniciación

- **No tenemos tiempo para eso:** Toda iniciativa de cambio organizacional requiere que las personas dediquen mucho de su tiempo a actividades que van desde la planeación, hasta la misma implementación y evaluación. Si no se destina el tiempo necesario, el cambio no puede ocurrir, aun si existiera un gran interés. Quienes no sienten que tengan tiempo para dedicarle al cambio, sencillamente sentirán que no estarán preparados para afrontarlo.

- **No tenemos ayuda:** Quienes están involucrados en un proceso de cambio necesitan ayuda. Esta puede venir de personal externo o interno, de quienes ya han experimentado el mismo cambio, de mentores, etc. Cuando la gente no obtiene un apoyo adecuado, la eficacia de la iniciativa del cambio se perjudica: se retarda o muere lentamente.

- **No es pertinente:** Para lograr mantener el impulso del cambio, es necesario mostrar a quienes lo realizan la importancia de esta iniciativa dentro del negocio, su pertinencia, así como una o varias razones de peso que justifiquen el hecho de dedicarle tiempo, en vez de utilizarlo en sus funciones cotidianas.

- **Cumplir lo que se promete:** A la hora de implementar un cambio, quienes lo ponen a funcionar están muy al tanto de las reacciones, de las habilidades y de la disposición al cambio. “Si los directivos no son auténticos en sus convicciones y sinceros en su comportamiento habrá poca confianza y en consecuencia poca seguridad para la reflexión que lleva al cambio auténtico” (Senge, 2000:172).

2.2.1.2 Retos de sostener la transformación

- **Temor y ansiedad:** Son reacciones naturales, comunes dentro del grupo que está dentro del proceso de cambio. Son producidas por la franqueza y la apertura del grupo piloto, cuando este se decide a cuestionar el modo tradicional de hacer las cosas.

- **Evaluación y medición:** En el transcurso de cualquier proceso de cambio, los involucrados y los no involucrados querrán conocer cuáles fueron los resultados del cambio. Los resultados comerciales son muchas veces consultados para observar hasta qué punto el cambio ha mejorado el negocio. Cuando no se observan estos cambios, el personal tiende a desilusionarse. En general, las iniciativas requieren de un tiempo prudencial para generar resultados, factor que ignoran quienes evalúan tempranamente un cambio.

- **Verdaderos creyentes e incrédulos:** Se refiere a un creciente distanciamiento que se genera entre el grupo piloto y el resto de la organización en el momento de su interacción. Cuando el cambio toma forma, las nuevas maneras de pensar parecen valiosas ante los ojos del grupo piloto, mientras que para la organización sumida en una cultura tradicional, estas iniciativas pueden parecer una amenaza. Esta situación se agrava cuando los grupos pilotos no tienen la capacidad de hacerse entender por la organización en general, lo cual produce un vacío de participación. Los modelos mentales de quienes conforman la organización inciden directamente en la forma de asimilar los cambios. El grupo piloto puede verse infinitamente incomprendido y frustrado, y hasta puede tomar actitudes a la defensiva, después de varios encuentros con personas que tienen modelos mentales diferentes. El resultado es una disminución de la participación de la organización en general, así como un aislamiento emocional y práctico del grupo piloto.

2.2.1.3 Retos de diseñar y repensar

- **Gobierno organizacional:** A medida que el cambio va avanzando, es necesario otorgar al grupo piloto la autonomía suficiente para que continúe liderándolo. Muchas veces las estructuras de poder de la organización se lo impiden o se lo dificultan. Este reto se presenta

en forma de choques por la autonomía de los grupos pilotos que van adquiriendo mayor conocimiento y autonomía para fijar estrategias, implementar nuevos procesos y hasta decidir sobre la inversión de la organización. Sin embargo, la organización no siempre está preparada para conceder tanta autonomía. La administración busca controlar las decisiones del grupo piloto, porque teme que no conozca el negocio en general, ni el impacto de sus decisiones en la organización, mientras que el grupo piloto siente que la administración lo trata de controlar arbitrariamente, actuando de forma autoritaria y dominante. El factor limitante se refiere a la tolerancia del “autogobierno independiente” que tenga la organización.

- **Difusión:** La carencia de difusión de los cambios e innovaciones da como resultado la falta de aprendizaje de las experiencias pasadas en la organización, limita el número de personas que se interesan y tienen voluntad de comprometerse con sus propios experimentos o les resta eficacia a los que tratan de adoptar las nuevas ideas o ambas cosas. Esta falta de difusión produce varios síntomas, entre los que se cuentan:

a) “*Volvemos a inventar la rueda*”, que se refiere a que luego de un trabajo intenso, un equipo logra realizar una innovación y luego se entera de que tiempo atrás había sido inventada por otro equipo; b) “*Eso*

no se inventó aquí", que consiste en el escepticismo de las personas de un área en aplicar un cambio que fue inventado para otra área; c) "*No nos impresiona*", se refiere a que no basta que la idea del cambio sea difundida en una conferencia o en un mensaje en la intranet para que sea comprendido e implantado correctamente, pues hace falta también evidenciar la importancia del cambio para las personas involucradas; d) *Esfuerzos fracasados de "imitadores"*, cuando un equipo decide implementar un cambio realizado en otro equipo, pero con expectativas falsas y optimistas, para que luego de un tiempo, al no ver los resultados, se decida abandonar todo el plan; e) *Arrogancia*, cuando el individuo no considera aprender nada nuevo porque siente que ya sabe todo lo que necesita; f) "*Síntomas invisibles*", que normalmente se pasan por alto, porque a veces ni se registran conscientemente, relativos a la ausencia de comunidades vigorosas de aprendizaje, a la falta de confianza entre los innovadores en que sus ideas provoquen curiosidad y a la escasez de curiosidad entre los miembros de la organización sobre lo que otro está aprendiendo.

- **Estrategia y propósito:** Luego de un éxito de los grupos piloto al implementar un cambio, surgen nuevas aspiraciones, producidas por el aumento en la confianza propia y la capacidad de reflexión. Sin embargo, estas nuevas ideas chocan con aspectos como

el gobierno organizacional, que las encuentra como un abuso en su mandato. Para lograr una fuente importante de innovación, es importante otorgar al grupo piloto que ha demostrado avances significativos un campo para ampliar su pensamiento hacia nuevas ideas fundamentales de estrategia y propósito.

2.2.2 Temor, escepticismo e incertidumbre ante el cambio

La mayoría de la gente prefiere morir antes que cambiar. Basta pensar en todos aquellos que siguen fumando, a pesar de la multitud de pruebas de que esto puede matar. O en los que deberíamos cuidar la dieta y evitar las comidas que pueden taparnos las arterias. Piense cuántos persistimos en nuestra conducta porque el coste del cambio es más de lo que podemos soportar.

Es evidente en ocasiones observar que no son los más antiguos de la organización, sino muchos empleados, tal vez los más jóvenes, los que se acostumbraron a realizar su labor de una manera determinada. Al menor rumor de posible cambio, muchos de ellos salen despavoridos, porque como dijo el ejecutivo de Electronic Data Systems al autor del libro anteriormente reseñado “el coste del cambio es más de lo que podemos soportar” (D`Aprix, 1999, 33).

Cuando se habla de cambio organizacional en el interior de la organización, surge de parte de sus integrantes una gran dosis de incertidumbre acerca del

futuro y de cómo planificarlo. Se evidencia el temor de que los empleados que en últimas deben hacer que ocurra el cambio no están tan seguros de abandonar la manera en la que han hecho su trabajo por un lapso considerable de tiempo con resultados que funcionan.

“Sus dudas nacen de cuatro cuestiones: ¿Este viaje realmente es necesario? ¿Cómo organización, estamos en condiciones de afrontarlo? ¿Qué significará para mí y mi bienestar personal si me quedo? ¿Cómo tendré que cambiar para poder manejarlo?” (D`Aprix, 1999,18).

Otro tipo de situación muy frecuente en tiempos de cambio en las organizaciones se refiere al sentimiento de angustia que experimentan quienes han dedicado durante años tiempo y trabajo para su organización, quienes han estado acostumbrados a trabajar de una forma determinada, con herramientas específicas, rindiéndole cuentas a un jefe determinado, en una locación fija, con los mismos compañeros de toda la vida. Se trata de la oposición, abierta o encubierta, de muchos funcionarios que en el cambio ven peligrar su estatus, su poder e, incluso, su puesto de trabajo, porque a cierta edad y con evidentes signos de focalización, no se sienten con fuerzas y capacidad para efectuar su reconversión profesional con garantías de éxito.

Cualquiera de estos aspectos u otro que se decida transformar indudablemente afecta la estabilidad del trabajador, produce inseguridad y desequilibrio en el entorno laboral, más aún cuando el manejo de la comunicación no ha sido óptimo.

Otras son las dudas provenientes de este grupo de empleados con pocas opciones, quienes han permanecido en la organización prestando varios años de servicio,

(...) sus sueldos y los compromisos personales adquiridos con un modo de vida o un lugar particular. Sus preguntas son: ¿Qué sucederá conmigo y la gente que quiero, si los dirigentes de la organización no logran hacer esto? ¿Terminaré como un empleado con un sueldo mínimo de una empresa laboral indiferente en la que tenga poco futuro? ¿Estaré en los que finalmente se consideren prescindibles? (Allan, 1990).

Desde los campos de la administración y de los recursos humanos, varios autores han estudiado el cambio como fenómeno recurrente dentro de cualquier organización, así como a los empleados, sus funciones, reacciones, sentimientos y tareas futuras dentro de este proceso.

Es el caso de Jane Allan en su libro *El gerente receptivo*, quien describe varios de los posibles escenarios a los que se puede enfrentar un gestor del cambio, producidos por las reacciones naturales de los empleados frente al cambio en su organización. Incertidumbre, pérdida de control, capacidad y rumores son algunos de los escenarios a los que se refiere Allan.

La incertidumbre se refiere a la reacción natural de un ser humano al enfrentarse a una situación desconocida, sentir que está en peligro la estabilidad de la que había sido parte por un periodo de tiempo, salir de un estado de comodidad, para pasar a otro en donde nada es seguro. “Dentro de la organización, la incertidumbre causada por un cambio en la forma en que se hacen las cosas tiene un efecto de confusión y desorientación en la fuerza de trabajo” (Allan, 1990, 44).

La pérdida de control hace referencia a la situación en la que el empleado no posee más conocimiento detallado del sistema, y ya no es el sabio, el consejero, quien responde las preguntas, el diestro en su trabajo, el maestro. Desde el momento de la implementación del cambio, aquel experto se convierte en una persona más, tratando de ajustarse al nuevo orden.

En cuanto a la capacidad, el autor se remite al hecho de que es factible que en el proceso de cambio existan equivocaciones, resultados poco favorables y una

latente posibilidad de fracaso. Esto cuestiona las capacidades de quienes están dentro de cambio. “El problema con la caída no es el dolor sino la humillación, la afirmación del fracaso humano, la falta de capacidad para salir adelante. (...) La única solución es el entrenamiento previo a la introducción del cambio” (Allan, 1990, 45).

Por su parte, la aparición de los rumores es un escenario que frecuentemente será presenciado durante un proceso de cambio organizacional sin una debida planeación en comunicación. “Frecuentemente causados por temor o pérdida de apariencia, los rumores clandestinos son muy difíciles de silenciar. La única solución verdadera es no dejarlos empezar y eso significa comunicar a través de toda la línea en forma directa y clara, a cada miembro del personal que se va a afectar con el cambio” (Allan, 1990, 45).

2.2.3 Resistencia al cambio, un peligro constante

“La resistencia al cambio es un fenómeno propio de la organización. No importa cuál sea el cambio que se desee, por lo general se observa que esos trabajadores o ejecutivos a quienes más directamente les afecta el cambio, tratan de resistirse o lo sabotean cuando se les quiere imponer” (Schein, 1980, 218).

Los gestores del cambio deben ser conscientes de las implicaciones de desconocer a la resistencia como un fenómeno constante dentro de cualquier proceso de cambio organizacional. Si se ignora, los empleados tratarán de que se haga más evidente, llegando al punto de afectar al negocio. “Ningún progreso es sostenible a menos que los innovadores entiendan por qué el sistema está oponiendo resistencia, y cómo su propia actitud y percepciones contribuyen a esa resistencia” (Senge, 2000, 23).

La resistencia es tal vez la mayor variable que obstaculiza el proceso de cambio a nivel interno en una organización. Es una barrera que normalmente se presenta entre los empleados, debido a que cada ser humano trata, por naturaleza de adaptarse a un modo de vida en particular, de adquirir rutinas que le permitan sobrevivir dentro del mundo en el que se desenvuelve cotidianamente.

Cuando alguno de los elementos del modo de vida que ha construido cambia rotundamente, la reacción más lógica del ser humano es la tendencia a volver todo a su estado natural, al estado de las cosas en el que han permanecido el tiempo suficiente para evidenciar que es una situación cómoda, manejable, controlada y estable.

“La razón principal para resistir el cambio es que las partes de la organización encargadas de la conversión o producción son, a su vez, sistemas que generan formas de trabajar, relaciones interpersonales estables, y normas, valores y técnicas comunes para adaptarse a su medio y sobrevivir en él” (Schein, 1980, 218).

La resistencia, entonces, es un fenómeno tan natural en el comportamiento humano, como el instinto de supervivencia de cada individuo. Se presenta en cada situación que advierta riesgo y que comprometa la estabilidad de su medio, así como el bienestar proporcionado por esas condiciones durante un periodo de tiempo considerable.

Esta es la razón por la que la tarea de introducir el cambio dentro de cualquier contexto humano – por ejemplo, una empresa, institución, organización- es una labor compleja que implica el enfrentarse a una fuerza humana tan imponente y tan arraigada, como su mismo instinto de supervivencia.

Conociendo ahora la magnitud del aspecto humano dentro de un proceso de cambio organizacional, es sorprendente saber cómo muchas de las organizaciones que buscan implementar una transformación en su interior ignoran este aspecto.

Además de inquietar su estabilidad y con esta trastocar su instinto de supervivencia, el cambio en la organización es visto dentro de sus integrantes como una amenaza a sus metas personales, a sus capacidades, a sus conocimientos y destrezas.

Sin embargo, la reacción de los empleados ante un proceso de cambio organizacional no termina en la resistencia. Si el aspecto humano del cambio es ignorado y con este la resistencia de sus empleados, la situación avanzará a otros estados que se pueden convertir en amenaza para el negocio.

Carolyn Larkin desarrolló la teoría del pensamiento estratégico para el manejo del cambio, en la que asegura que durante cualquier proceso de cambio en el que no exista un plan de comunicación estructurado, se podrían presentar lo que llama *las tres diferentes “erres”*. Estas hacen referencia a tres estados, a tres fases que adoptan los empleados durante un proceso de cambio organizacional: la resistencia, el resentimiento y la revancha.

La primera fase es la de resistencia, que se manifiesta de diferentes maneras: la gente se enferma, ofrecen un mal servicio al cliente, organizan muchas reuniones en el comedor, en el baño, en las pausas para tomar café, y lo increíble es la forma como crece la resistencia. La segunda fase es la del resentimiento. En esta fase es cuando los

empleados cargan un libro negro de los eventos y de todo lo que les ha sucedido en el tiempo que llevan con la compañía, y en el que anotan cómo han sido sus experiencias. La tercera fase es la revancha y se presenta de muchas maneras, tales como sabotajes, robos, etc.

Sin duda, ninguno de los gerentes desearía que estas fueran las reacciones de sus trabajadores ante un eventual proceso de cambio. Las consecuencias de una inapropiada gestión del cambio no son ajenas a la organización. Por el contrario, la tocan de tal manera que no solo afectan el buen desarrollo del proceso de cambio, sino que ponen en peligro la misma fibra del negocio, su razón de ser y su fin último.

En un mundo globalizado, en el que gradualmente las puertas de los mercados se abren para darle la bienvenida a un número mayor de competidores, la calidad y el servicio al cliente se convierten en aspectos determinantes de las organizaciones para llamar la atención de sus clientes potenciales y mantener a los actuales.

En este sentido, los empleados constituyen la herramienta principal para crear productos de calidad y ofrecer un cálido y efectivo servicio al cliente. Y por esto el factor humano es algo a lo que no se puede dejar de prestar atención. “Los chivos emisarios en los que los empleados descargarán con mayor

probabilidad su ira reprimida, son a los clientes, a los cuales deben servir. Si lo duda, piense en su experiencia personal con la atención malhumorada de diferentes proveedores de servicios. Usted era el único blanco al que podían atacar sin correr riesgos” (D`Aprix, 1999, 43).

Las reacciones que despierta una situación de cambio entre los empleados de una organización dificulta la realización de sus labores diarias, frenan su rendimiento y, con esto, desequilibran la acción de la organización. Muchas veces cuando hay cambios, las personas se aceleran y la creatividad se agota porque sienten un patrón de congelamiento y tienen la sensación de estar completamente paralizados.

He aquí la importancia de involucrar en el proceso de cambio organizacional una comunicación tendiente a solucionar dudas, compartir información y, sobre todo, a dirigirse de manera responsable a los empleados de la organización. Si se descarta el aspecto humano y, dentro de este, una gestión apropiada de la comunicación para el cambio, los empleados serán los primeros que voluntaria o involuntariamente harán desfallecer el negocio, prestando un mal servicio al cliente o trabajando sin tener en cuenta la calidad y el buen nombre de la organización.

2.3 ¿QUÉ HACER ANTE UN PROCESO DE CAMBIO?

El carácter dinámico de la organización, otorgado por su origen social, implica un proceso continuo de cambio: adaptación, ajuste, reorganización. “Hoy es imperiosa la necesidad de estrategias de más largo plazo con el objetivo de desarrollar climas dentro de la organización, maneras de trabajar relaciones, sistemas de comunicaciones y sistemas de información que sean convergentes con las exigencias pronosticables y no pronosticables de los años futuros” (Beckard, 1973, 68).

La forma de reaccionar ante tal situación es un fenómeno que requiere de estudio y de cuidadosa planeación, debido a que una acción mal encaminada puede llevar al fracaso de la organización.

En su libro *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*, Joan Elías Monclús y José Mascaray aseguran que en todo cambio organizacional hay que contemplar dos aspectos fundamentales:

- a) Un planteamiento técnico: rediseño de procesos.
- b) Un planteamiento humano: conseguir la participación y el compromiso del personal.

Ambos aspectos merecen la atención de profesionales especializados que diseñen planes estructurados para manejar el cambio. No obstante, en la

mayoría de las organizaciones el cambio de cualquiera de sus procesos se centra únicamente en el primer aspecto. Es a su alrededor que se da la mayor atención y desgaste, lo cual, aunque está plenamente justificado, ha demostrado no ser suficiente para alcanzar los niveles de impacto deseados.

El primer aspecto está relacionado con la ingeniería del cambio, con la técnica y las respuestas puramente operativas a las preguntas: ¿qué cambiar? ¿Cuándo cambiar? ¿cómo cambiar? ¿por qué cambiar? Muchas veces son estas las respuestas por las que se evidencia la necesidad del cambio y se inicia su proceso. Son factores de gran importancia, sin los cuales no se podría llevar a cabo el cambio, son los que normalmente se encuentran escritos en el papel, inmersos en los planes muchas veces indescifrables de ingenieros y expertos en la materia del cambio, metas y objetivos técnicos, presupuestos y cronogramas.

El segundo aspecto, el planteamiento humano, es la materia prima del cambio, el componente tantas veces excluido y repetidas veces influyente en el proceso del cambio organizacional. Para que ocurra cualquier transformación dentro del proceso productivo, es necesario que la gente lo haga posible.

Cualquier proceso de cambio supone ver al empleado como el principal gestor, como ese líder que puede liberar su creatividad a favor de la organización y de

él mismo.

Aunque suene obvio, este segundo aspecto es ignorado por quienes dicen ser gestores del cambio. Aquí se responden de una forma humana y social las preguntas antes respondidas técnicamente: ¿Qué cambiar? ¿Cuándo cambiar? ¿Cómo cambiar? ¿Por qué cambiar? Aquí se definen factores propios a los integrantes de la organización durante el desarrollo de estos procesos, tales como actitudes, compromisos, intereses, temores, es decir, aquello que emerge desde las personas integrantes del cambio. Se podría decir, entonces, que estas emociones constituyen la parte "real" de cualquier proceso de cambio.

“El manejo del cambio se refiere a mentes abiertas, a retirar las amenazas y la inseguridad para llevar a las personas al cambio. Esto requiere enfrentar la verdad, identificar los verdaderos intereses de la gente, hacer promesas que usted pueda cumplir. Para entender estas difíciles tareas, se necesita mucha energía, coraje y confianza” (Page, 2000, 95).

2.3.1 Aportes desde varias disciplinas para manejo del cambio

Muchos autores, desde diversas disciplinas, han contribuido a dar un paso a favor de una metodología acertada para el manejo del cambio organizacional.

A continuación se hace referencia al trabajo de algunos autores que desde sus perspectivas manejan el tema de la gestión de cambio, en el que incluyen un matiz más que técnico e involucran el aspecto humano.

2.3.1.1 Larkin y las tres etapas para el manejo del cambio

En una ponencia que presentó en el IV Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional en septiembre de 1999, Carolyn Larkin enumeró las etapas para manejar el proceso de cambio.

Larkin recalca la importancia del compromiso de la totalidad de los miembros de la organización dentro de cualquier proceso de cambio. “Al implementar un cambio, todos tienen que estar comprometidos con el cambio, con las diferentes audiencias y con la organización. Evolucionar con el proceso de cambio, agregar valor al proceso de cambio, manejar sus propios valores de moral y estar orientados a las soluciones. Eso es responsabilidad de todas las personas de la organización” (Larkin, 1999, 127). Sin duda, el compromiso de

la totalidad de las personas solo se logra a través de un óptimo proceso de comunicación.

La autora asegura que el primer paso para un proceso de cambio y la única forma como se pueden llevar a cabo procesos en la organización es a través de la recopilación de información. El siguiente paso consiste en evaluar la posición inicial, así como la deseable a futuro, con el fin de tener claramente establecidos los objetivos. El tercer punto es diseñar un programa de entrenamiento, de capacitación y de desarrollo con una metodología que se utiliza para entrenar a las personas y mejorar su desarrollo con base en las necesidades que se tienen.

Estas tres etapas del cambio están claramente enmarcadas dentro del ejercicio de un plan de comunicación.

Aunque haya resistencia, rechazo y revancha, la comunicación es la clave para que cualquier organización logre el éxito. Todo tipo de comunicación, quien escribe la información, quién tiene acceso a ella, donde la coloca. ¿Cuáles son las personas críticas para que tengan la información, quiénes deben ayudar a que la organización logre comunicar la información a todos? ¿Qué necesitamos para mantener ese vehículo de información abierto?.

2.3.1.2 Aldana y la metáfora de la ventana

En el citado IV Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, Graciela Aldana trató el tema de la gerencia del cambio, a través de lo que llamó la *Metáfora de la ventana*, que tiene que ver con la apertura de las mentes de quienes conforman la organización, para dejar entrar lo nuevo. “En cada una de las partes de la ventana hay un proceso psicológico en el cual debemos despertar un aliado o arquetipo interno” (Aldana,1999, 213).

a) El primer proceso psicológico se refiere a *desaprender*. Se hace despertando del inconsciente colectivo uno de los arquetipos que es fundamental en épocas de cambio: el arquetipo del destructor. Su característica principal es el desapego, es decir, la capacidad de dejar atrás lo que es válido y romper esquemas para facilitar lo nuevo. “La gente con un destructor sano y luminoso es la gente realmente innovadora, revolucionaria, que cambia los límites y que va más allá de los límites de su propio paradigma” (Aldana,1999, 213).

b) El segundo paso es redescubrir el aliado interno del *explorador*. Se refiere a salir de la cómoda situación habitual para buscar la manera de hacer cambios que aprovechen la situación externa, junto con sus oportunidades, así como las aptitudes y fortalezas internas.

c) El siguiente aspecto se refiere a *reafirmar*, esto es, definir cuáles son las cosas que deben permanecer dentro del proceso de

cambio (raíces, identidad, valores) y cuáles son los factores que definitivamente deben cambiar.

d) La última etapa de la metáfora tiene que ver con rediseñar, entendiendo el cambio como una cuestión de diseño. En este punto saldrán a flote aptitudes como la sensibilidad, la imaginación y la capacidad transformadora de quienes están involucrados en el cambio.

2.3.1.3 Kurt Lewin y las fases del cambio organizacional

Según Kurt Lewin, no es suficiente definir el objetivo del cambio planificado en el funcionamiento de un grupo como el logro de un nivel diferente. Debe incluirse en el objetivo la permanencia durante un periodo deseado. Por ello, un cambio exitoso abarca tres aspectos:

1. Descongelamiento del nivel actual.
2. Desplazamiento al nuevo nivel.
3. Congelamiento de la vida del grupo en ese nuevo nivel.

El planteamiento de Lewin retoma la importancia de la que hablan otros autores al evitar la pérdida del impulso del cambio. No solo es importante lograr que los implicados den el paso hacia lo nuevo, sino que el proceso de cambio se convierte en exitoso cuando los integrantes de la organización deciden continuar con el impulso de forma consciente, aportando lo mejor de sí para su consecución y permanencia.

2.3.1.4 Schein y el ciclo de adaptación

“Esa secuencia de actividades o procesos que empieza con un cambio en un aspecto del medio interno o externo de la organización y termina con un equilibrio más adaptable y dinámico para confrontar un cambio, es lo que se podría llamar el ciclo de adaptación de una organización” (Schein, 1980, 215).

Para analizar este ciclo, Edgar Schein postuló cinco etapas que, aunque son conceptualmente separables, todas ellas se dan más o menos simultáneamente, pues la organización siempre está en interacción dinámica constante con todos sus medios.

1. *Percepción* de un cambio en el medio interno o externo
2. *Entrega* de información pertinente sobre el cambio a aquellas partes de la organización que pueden hacer algo con respecto a ese cambio: *comprensión* del alcance de las implicaciones de esa información.
3. *Cambio* en los procesos de producción o conversión de la organización de acuerdo a la información obtenida, a medida que se *reducen*, o se *manejan* efectos indeseables en otros sistemas relacionados y se estabiliza el cambio.
4. *Exportación* de nuevos productos y servicios más acordes con los cambios percibidos en el medio.

5. *Seguimiento* del éxito que el cambio haya tenido, en virtud de la *exploración adicional* que se haga para determinar el estado del medio externo y del grado de interacción del medio interno.

En su mismo libro, Schein propone la teoría del cambio planificado, que es la manera en la que el individuo debe ser llevado durante el proceso de cambio, tomando como punto de partida a las etapas de todo ciclo de adaptación en la organización.

La teoría establece tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento, las cuales son manejadas a través de mecanismos que deben operar para que cada una se lleve a cabo. La idea del autor es que el rol del consultor en desarrollo organizacional (en este caso, el rol del director de comunicación) es ayudarle al sistema a mejorar su capacidad inherente de adaptación. A continuación se muestran las tres etapas propuestas por Edgar Schein en su libro *Psicología de la organización*, dentro del marco de la teoría del cambio planificado:

Etapas 1: Descongelamiento – La creación de una motivación para cambiar

Requiere de tres mecanismos que deben operar para que el individuo se sienta “motivado” a abandonar conductas y actitudes ya formadas.

Mecanismo 1: La conducta o actitud ya formada se tiene que negar o dejar de confirmarse por un tiempo. En otras palabras, el individuo tiene que descubrir que los supuestos sobre el mundo, bajo los cuales funciona, no

encuentran validación o que un comportamiento determinado no produce los resultados acostumbrados o conlleva otros que no esperaba. Esta negación es la principal fuente de pena e incomodidad que inicia el proceso de cambio.

Mecanismo 2: La negación tiene que producir suficiente sentimiento de culpa o suficiente ansiedad como para motivar un cambio. Si la incomodidad se da a un nivel muy bajo es fácil negarla o evitar la fuente de negación.

Mecanismo 3: La creación de una seguridad psicológica, bien reduciendo las barreras interpuestas al cambio o la amenaza inherente al reconocimiento de errores anteriores, es un tercer elemento crítico. El rol del agente de cambio aquí es hacer que la persona se sienta segura y capaz de cambiar sin reducir el poder o la validez de la información de negación. Posiblemente el aspecto más difícil de la iniciación de un cambio es lograr el equilibrio entre los mensajes dolorosos de negación y la seguridad de que el cambio puede ser posible y adoptarse bajo cierta garantía de seguridad personal.

Etapas 2: El cambio – El desarrollo de nuevas actitudes y nuevos comportamientos con base en nueva información y en la redefinición cognoscitiva.

El efecto de crear una motivación para el cambio es preparar a la persona para que confronte nuevas fuentes de información, conceptos o formas de ver la información que ya se tenía.

Mecanismo 1: Identificarse con un rol modelo, con un mentor y aprender a ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona. Una de las formas más poderosas de aprender una nueva forma de ver algo o un nuevo concepto o actitud es verla en operación en otra persona y utilizar a esa persona como modelo para su propia actitud o comportamiento.

Mecanismo 2: La exploración del medio para obtener mayor información específicamente relacionada con el problema particular de una persona y la selección de información entre múltiples fuentes es más difícil, pero a menudo produce cambios mucho más válidos. Lo que se aprende de un rol modelo puede que no se ajuste a nuestra personalidad particular. Lo que se descubre en esta exploración se ajusta por definición, pues no solo se utiliza información pertinente y se mantiene el control de la información que se utiliza.

Muchos programas de cambio fallan por pasar directamente a la etapa 2 sin determinar primero si en realidad se puede motivar a la gente a cambiar. Si la motivación no existe, el programa de cambio tiene que pasar al nivel emocional más difícil: tratar de crear circunstancias que induzcan la motivación.

Etapa 3: Recongelamiento- Estabilización de los cambios

A menudo se observa que los programas diseñados para inducir cambios actitudinales producen efectos durante el periodo de entrenamiento que no perduran una vez que la persona vuelve a su rutina normal. El problema, por lo general, es que las nuevas cosas que se aprenden no encajan en la personalidad total del individuo o, en cierta forma, se alejan de lo que sus relaciones más importantes pueden tolerar. Por consiguiente, para garantizar la estabilidad de cualquier cambio se requiere que se le dé atención especial a la integración de nuevas respuestas.

Mecanismo 1: La persona debería tener la oportunidad de determinar si la nueva actitud o el nuevo comportamiento está en realidad de acuerdo con el concepto que ella tiene de sí misma, si es congruente con otras partes de su personalidad y se puede integrar cómodamente.

Mecanismo 2: La persona debería tener la oportunidad de determinar si otras personas o quienes ella considera importantes aceptan y conforman esa nueva actitud o patrón de conducta. La alternativa sería que el programa de cambio esté enfocado a grupos de personas que puedan reforzar, entre sí, esas nuevas conductas.

Es posible que se requieran otros modelos para determinar con quién se debe iniciar el proceso de cambio ¿Qué tanto poder tiene una determinada persona,

qué tan relacionado está con otras personas en la organización, qué tan listo a cambiar se encuentra?

2.3.1.5 Johnson y Scholes y los estilos de dirección del cambio estratégico

Al momento de presenciar un proceso de cambio en la organización han surgido varias maneras de enfrentarse a la dirección del mismo. Gerry Johnson y Kevan Scholes en su libro *Dirección Estratégica*, establecen los siguientes cuatro estilos de dirección de cambio estratégico:

La educación y la comunicación: Pueden ser apropiadas si hay un problema en la dirección de cambio que se basa en información errónea o en la falta de información. Se precisa una atmósfera de confianza y respeto mutuos entre los directivos y los empleados, y requerirá tiempo si hay muchas personas afectadas por el cambio, pues es bastante improbable que sesiones masivas de presentación sumaría a las personas sean suficientes para comunicarse con eficacia. Muchas organizaciones se dan cuenta ahora de que requieren sesiones de presentación sumaria y discusión con pequeños grupos, si se quiere que la comunicación sea eficaz. Sin embargo, la dirección o el proceso de cambio estratégico carecen a menudo de claridad, por lo que resulta problemático apoyarse solamente en los procesos de comunicación.

La participación: El proceso de cambio puede ser útil para aumentar la asunción como propia de una decisión o proceso de cambio y el reforzamiento

del compromiso con él. Esto puede conllevar la formación de equipos de proyecto o comandos. Los implicados son capaces entonces de realizar una contribución significativa al proceso de toma de decisiones, cuyo resultado puede ser de calidad superior que las decisiones tomadas por ese enfoque. Sin embargo, existe el riesgo inevitable de que se encuentran las soluciones desde dentro del paradigma preexistente. El agente del cambio que inicia tal proceso puede tener necesidad y, por tanto, retener la facultad de intervenir en el proceso.

La intervención: En este enfoque, el agente del cambio mantiene la coordinación y la autoridad en tales procesos, pero delega algunos aspectos. El mentor del cambio mantiene el control integral y se asegura de que el proceso se supervisa y mejora de forma manifiesta. Sin embargo, existe el riesgo de que los que toman parte en el proceso se sientan manipulados y puedan retirar su cooperación. En ocasiones es necesario manipular el contexto del cambio. Por ejemplo, presentar una crisis aparente o una situación favorable para el cambio.

La coerción o el edicto: es la imposición de cambio o la emisión de directrices acerca del cambio. Es el uso explícito del poder. La evidencia muestra que este es el estilo de dirección del cambio de menor éxito, a menos que el tiempo sea escaso o haya tal crisis o tal estado de confusión en la organización, que las personas lo acojan favorablemente como una forma de calificar o atemperar la situación.

2.4 ¿QUÉ NO ES COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO?

El cambio organizacional representa varios signos. Básicamente se podría decir que la raíz del problema consiste en que el cambio significa una amenaza para las conexiones familiares que el ser humano ha construido a través de su vida, las mismas conexiones cómodas desde las cuales es permitido sacar conclusiones sobre quiénes somos y lo que se espera de nosotros.

La carencia de una gestión apropiada de comunicación o la presencia escasa de la misma es uno de los obstáculos más incidentes en el esfuerzo por crear dichas conexiones. En la mayoría de las veces, la comunicación aparece como uno de los aspectos más rezagados en un proceso de gestión del cambio. Aun viendo la importancia de los empleados y del factor humano, quienes proponen el cambio (que son generalmente los directivos) asumen como comunicación el hecho de diseñar herramientas de información para ser repartidas a lo largo y ancho de la organización.

Desde carteleras y circulares hasta mensajes en la intranet, la información que desea ser transmitida desde la cúspide hasta la base de la organización es plasmada en estos medios. La tarea parece cumplida y la organización celebra haber tenido en cuenta la comunicación dentro de su proceso de cambio.

Tiempo después empiezan a brotar los problemas de incomprensión y a un plazo considerable los empleados no logran asumir el cambio. Hacen su aparición factores como la resistencia, el resentimiento y la revancha, y el cambio organizacional, con la gestión de la comunicación aparentemente efectiva, se consume.

En esta situación la información debe salir a la opinión pública dentro de la organización solo en el caso en el que definitivamente la dirección lo considere. En caso contrario, los dirigentes deciden guardar silencio, y a pesar de que el cambio afecte a muchas de los integrantes, no es consultado, difundido ni advertido, lo que ocasiona malestar interno e influye directamente en la disposición de los empleados hacia el cambio y hacia la razón del negocio.

Lamentablemente, lo que a menudo se hace pasar por buena comunicación en las empresas es que circulen los informes de las acciones o los eventos de la organización. En este enfoque se piensa que la tarea de comunicación de la conducción es informar a los empleados y otros interesados las acciones que la conducción piensa implementar para responder a un evento o circunstancia dados. Si no hay eventos o acciones que le resulten cómodos comentar a los dirigentes, no hay comunicación.

Según investigaciones reseñadas en *La comunicación para el cambio*, de D'Aprix, este tipo de comunicación por reacción es lo que se considera comunicación efectiva en el 95% de las organizaciones, el 95% del tiempo. Hay que decir qué, quién, cuándo y dónde, y dar pocas explicaciones acerca del por qué. Dejar que la gente saque sus propias conclusiones, aunque tenga poca información veraz sobre la que basar esas conclusiones. Que especule acerca de los motivos y darle justo la suficiente información como para alentarla a inventar lo que crea que es la verdad.

Sin duda, este supuesto erróneo es el que normalmente se utiliza dentro de las políticas de la gestión de la comunicación para el cambio en las organizaciones. Aunque muchas se enorgullecen en presentarla como motor del cambio, son pocas las que realmente toman a la comunicación como real herramienta de gestión en un proceso que tiene un sustancial componente humano.

Una visión parecida de la realidad es la comprobada por Carolyn Larkin, cuando habla del pensamiento estratégico durante el proceso del cambio.

En su estudio argumenta que únicamente un 9% de la fuerza laboral entiende la estrategia, el 85% del grupo de ejecutivos le dedica menos de una hora por mes a comunicar la estrategia. El 60% de la organización no relaciona los

presupuestos con la estrategia, porque los gerentes no se dedican a ella. Estas cifras revelan la dificultad de implementación una estrategia del cambio cuando está presente esa fragmentación en la organización y se le otorga una mínima importancia a la comunicación dentro de un proceso de gestión del cambio.

2.5 COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO

La comunicación está relacionada directamente con las relaciones. “A través de la comunicación, elementos que de otro modo serían independientes se relacionan entre sí y se toman interdependientes. Ningún sistema es posible sin comunicación. La comunicación es la esencia de la vida” (Kramer, 2012:141).

La parte “real” del cambio, referente al elemento humano de la participación y el compromiso del personal, tiene su principal raíz en la comunicación. Es innegable que en cualquier situación de cambio en una organización se generen relaciones entre sus diversos integrantes, motivados por sendos procesos de comunicación en todas las direcciones. Sin embargo, se plantea que es necesario direccionar, de una manera estratégica y debidamente planeada, el ejercicio de la comunicación, para obtener mejores resultados que generen valor tanto para la organización, como para quienes están implicados en el proceso de cambio.

Dentro del ejercicio de cualquier cambio organizacional, es fundamental que estén comprometidos no solo quienes dirigen la organización, sino quienes en últimas vivirán de cerca el cambio, quienes ven transformadas rutinas, herramientas, costumbres y hasta rituales de su trabajo cotidiano. Esto, con el fin de alcanzar al máximo los objetivos inicialmente planteados.

“La dirección de la comunicación es el ingrediente sin el cual es imposible cocinar la idea del gran banquete del cambio, es el ingrediente que busca la adhesión de todas las personas a un proyecto o misión, movilizándolo a todos y cada uno hacia el logro de objetivos compartidos” (Bennavides, 2001, 245).

Aunque la tendencia está tomando otro rumbo, en las organizaciones la comunicación es normalmente percibida como simple transmisión de datos desde la dirección hacia los trabajadores, a través de medios tan tradicionales como inoportunos como las carteleras, las notas, entre otros. Así, quienes abanderan la idea del cambio (en su mayoría directivos o externos) muchas veces ni siquiera han consultado con los miembros de la fuerza de trabajo, quienes tienen un conocimiento de la visión de la organización desde adentro, desde sus procesos más básicos y podrían dar una definición, muchas veces más acertada de la que cualquier especialista externo podría dar, con relación a los problemas actuales de las operaciones de una organización y a la mejor manera de iniciar un cambio.

La idea es proporcionarle a la comunicación un sentido más amplio, una mayor importancia dentro del cambio organizacional y, a partir de esto, dar a la fuerza laboral un centro de atención claro para que sus miembros puedan manejar su trabajo de modo que puedan alcanzar las metas del cambio en la organización.

Es mucho más probable que esté satisfecho y sea productivo el trabajador cuya atención está bien centrada y que ve las relaciones claras entre lo que hace y el éxito y los logros de la organización laboral. Lo que tales trabajadores tienen es lo que todos buscamos de una u otra forma: encontrar un propósito y un sentido a las actividades laborales que consumen tanto de nuestro tiempo y energías.

Varios autores contemporáneos, empíricos y teóricos, coinciden en testificar la importancia de la comunicación dentro de cualquier proceso de cambio organizacional, apelando a la búsqueda de participación de sus miembros, para obtener resultados que reflejen valor tanto para la organización, como para sus integrantes.

Joan Elías Monclús y José Mascaray aseguran, según su experiencia en España, que “sin comunicación no hay comprensión y consecuentemente, no

hay cambio” (MONCLÚS y MASCARAY, 2000:46). Los dos autores afirman que la comunicación es un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones y es además un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno.

No solo en España, sino también en otros países, destacan la necesidad de diseñar y desarrollar un plan de comunicación para que todos los afectados por el cambio tengan conocimiento de qué se va a hacer (en qué va a consistir el cambio); qué se hace, cómo se va a hacer, cómo les va a afectar, y qué saldo coste- beneficio les va a reportar personalmente.

Es interesante observar que no solo desde el punto de vista humanístico, sino también desde el operativo y especializado, se reconoce la importancia de la comunicación como elemento sustancial en los procesos de gestión del cambio. En una publicación de la Universidad de los Andes, de Bogotá, un ingeniero de sistemas habla de las relaciones existentes entre la organización y sobre la importancia de gerenciarlas para llevar a cabo un óptimo proceso de cambio a nivel tecnológico.

En particular, los ingenieros de sistemas deben entender no solo la importancia táctica o estratégica de la tecnología de información, sino que en el intento de implementación cambios sustanciales, deben entender

que las organizaciones son mucho más que planes, programas y soluciones; y que existen complejas relaciones entre sus integrantes que por lo general constituyen el cambio.

Aquí se evidencia que la clave de la administración del cambio consiste en estar al corriente de las conversaciones entre quienes lideran el esfuerzo y aquellos que están expectantes de la implementación de los cambios, administrar el contexto organizacional en el cual el cambio puede ocurrir y manejar las relaciones emocionales que son esenciales para cualquier transformación. Estas actividades deben estar apoyadas en una apropiada dirección de comunicación, con el fin de evitar resultados que afecten el buen funcionamiento de la organización y que no permitan avanzar hacia los logros de los objetivos del cambio.

La falta de comunicación tiene consecuencias que podrían ser lamentables, especialmente durante las etapas de implementación. Cada miembro de la organización puede llevarse su propia interrelación de lo que está o lo que va a suceder; el modelo mental que aparece puede ser del estilo "algo grande va a pasar porque tenemos que dedicarle mucho tiempo... y tiene que ser grave, porque no nos lo quieren contar". La comunicación debe ser una obligación a todos los niveles de la organización; los chismes y rumores corren rápidamente y pueden establecerse con mayor fuerza que la verdad acerca del cambio.

Asimismo, en su libro *La comunicación para el cambio. Cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*, D`Aprix señala entre sus cuatro argumentos principales que la comunicación es una herramienta esencial para lograr el cambio en la organización. Debido a que el cambio general ocasiona confusión, enojo y escepticismo, requiere argumentos poderosos para ayudar a la gente a comprender por qué debe abrazarlo. No basta con hablar de supervivencia, no es suficiente amenazar el sustento de la gente y no es suficiente – especialmente hoy en día- apelar a su lealtad.

Es necesario, entonces, un proceso de Dirección de Comunicación debidamente planeado, que maneje las relaciones con todos y cada uno de quienes están involucrados con el cambio. Esto solo se hace a partir de un claro conocimiento de las necesidades, expectativas, temores y reacciones individuales del negocio en su conjunto, del estado inicial y de sus problemáticas o carencias, de una visión amplia de los resultados a los que se quiere llegar, así como una plena comprensión de las relaciones que se tejen entre la organización y cada una de sus partes.

Estas actividades no pueden ser ejecutadas a partir cada nueva idea de un cambio en cualquiera de partes que integran la organización. La comunicación debe ser un proceso continuo de construcción y reordenamiento de relaciones que acompañe a los demás procesos cotidianos tanto internos como externos,

capaz de preparar a la totalidad de sus miembros a una dinámica transformadora, a un constante cambio.

“El cambio no es sino el reordenamiento de las relaciones. (...) Si tenemos éxito en manejar el proceso de comunicación, -es decir, el proceso mediante el cual se establecen y se modifican las relaciones- hemos tenido éxito en manejar el proceso de cambio. (...) debemos darnos cuenta de que mediante la comunicación – y solamente a través de ella- podemos lograr controlar el proceso de cambio” (Kramer, 2012, 142).

2.5.1 Comunicación, presente en cada estilo de dirección

Los cuatro estilos de dirección del cambio expuestos por Gerry Johnson y Kevan Scholes en su libro *Dirección estratégica* son una clara muestra de la forma tradicional en la que la comunicación es entendida por quienes lideran el cambio en las organizaciones.

En esta clasificación, la comunicación es solo una de las vías que se puede seguir para concluir el proceso de cambio. Según estos autores, la comunicación es apropiada únicamente en una situación de carencia de información. Si no existe esta condición, la comunicación podría ser reemplazada por otra estrategia a la hora de enfrentar un cambio.

El cambio es un factor desestabilizador en la organización, que implica la necesidad de los involucrados de acceder a un mayor grado de información. No es posible concebir un cambio en donde las demandas de la información estén totalmente satisfechas. En cualquier caso en el que se busque implementar un cambio, la necesidad de información para asumir el nuevo estado de las cosas es constante. Sin embargo, este hecho no implica que al satisfacer las demandas de información el proceso de comunicación haya sido satisfactoriamente concluido. La comunicación abarca la totalidad de los estilos de dirección del cambio.

En el segundo de los estilos, relativo a la participación, la comunicación juega un papel fundamental como motor de su funcionamiento. Se puede decir que uno de los objetivos de la comunicación es llegar a formar equipos de proyecto comprometidos, en donde los implicados sean capaces de aportar ideas para lograr un cambio satisfactorio y sin traumas al interior de la organización. La participación de los implicados se logra solo a través de una comunicación constante que comienza por una clara exposición de los objetivos y causas de la promoción del cambio, es decir por una buena dosis de información, para que luego esta pase a un segundo nivel en el que los involucrados la analicen, la interioricen y la pongan en práctica para la puesta en marcha del cambio.

La comunicación es importante cuando el cambio se pone en funcionamiento. En esta etapa, en la que todos los implicados comienzan a hacer parte del cambio, es cuando la comunicación debe ser más constante, invitando a continuar dentro del movimiento, a partir del suministro de información clara y de utilidad, que revele las razones por las que es beneficioso seguir aportando para el cambio. Se hace necesaria una dirección de la comunicación definida en el momento en el que surgen inquietudes de parte de quienes experimentan una nueva manera de hacer las cosas. La capacidad de una organización para comunicarse y para establecer conexiones internas que permitan la solución de dichas inquietudes será definitiva al momento de continuar con el impulso de la iniciativa del cambio.

El tercero de los estilos para la dirección del cambio propuesto por Jhonson y Scholes se refiere a la intervención. Tampoco en este enfoque el ejercicio de la comunicación puede ser desterrado. Quien lidera el cambio debe estar en constante contacto con quienes adoptarán las nuevas maneras de hacer las cosas. Esto implica que obviamente existirá un líder –que no necesariamente es una sola persona- encargado de comunicar al resto del equipo el nuevo concepto. Poco a poco, y dependiendo de la capacidad de comunicación de quien ejerce el liderazgo, y de las condiciones dispuestas para hacerlo, el cambio estará construido mediante redes de agentes que irán enseñando e invitando a participar del cambio a los demás. En la intervención, el agente del

cambio mantiene la coordinación y la autoridad en tales procesos, pero delega aspectos del proceso de cambio. También en este punto la dirección de comunicación cumple un papel imprescindible.

A partir de la creación de una idea clara del cambio que se debe adoptar y de las implicaciones para la organización y para cada uno de sus miembros, se da lugar al proceso, en el que es obvio que será llevado a cabo por varios integrantes de la organización, es decir, será necesario que quien abanderara la idea del cambio delegue en varios de los integrantes de la organización tareas para hacer posible el proceso. Esto llegará a feliz término a través de una acción de comunicación que impida el riesgo de que quienes hacen parte del movimiento sientan que están siendo manipulados. La cooperación de los implicados es necesaria para impulsar y mantener el cambio y, por esta razón, no se puede dejar al azar. Si el cambio es necesario, es fundamental demostrar a los que toman parte en el proceso las causas y las razones para abrazarlo. En ocasiones, estas razones corresponden a una crisis venidera y es ahí en donde, sin necesidad de tomarlo como una manipulación –como lo afirman Jhonson y Scholes - se debe comunicar a los integrantes de la organización, con el fin de provocar una situación favorable para el cambio.

La coerción o el edicto es el último de los estilos de dirección comentado por estos dos autores. En este enfoque el manejo de un plan de comunicación se

hace casi nulo, lo que tiene como consecuencia una mayor resistencia de los implicados hacia lo desconocido, que es impuesto de repente, sin entender el origen y las razones motivadoras para el cambio. Sin embargo, en la mayoría de los casos el cambio es adoptado y puesto en marcha, ya que si no se hace de esta manera, puede llegar a tener implicaciones personales negativas, tales como amenazas de disminución de salario o de rango y hasta pérdida del empleo. En este caso, el cambio es adoptado a un costo que solo se evaluará como negativo, en el momento en que muchos de los implicados renuncien a aceptarlo de forma comprometida y de manera que realmente cumpla las expectativas y sea beneficioso tanto para la organización, como para el cliente final, no por su incapacidad de asumir nuevos retos, sino por la falta de razones y de motivación, para hacer parte de este.

Por lo anterior, este es el estilo de dirección del cambio de menor éxito. En la mayoría de los casos, es un intento sin mayores resultados, porque se empieza a observar que no existe un cambio comprometido por parte de los implicados, sino que se adopta sin sentido, únicamente por satisfacer la voluntad de los superiores y por evitar quedar sin empleo.

Aunque se presentan como las diferentes alternativas que se pueden presentar al momento de enfrentarse a un cambio organizacional, normalmente estos estilos no son excluyentes, sino que coexisten dentro de un mismo proceso de

cambio. De esta manera, es difícil afirmar que para cada situación de cambio, existe un estilo de dirección del cambio único, que excluya a los demás. Normalmente, quien lidera estos procesos toma roles determinados, dependiendo de la situación específica. Retomando los cuatro estilos propuestos por Jhonson y Scholes, un proceso de cambio en una organización puede empezar con lo que ellos llaman comunicación, para luego invitar a una participación activa de los miembros para que todos trabajen en un equipo conjunto con funciones determinadas (intervención) y en determinado caso tomar acciones imponiendo órdenes, debido a que en aspectos puntuales los implicados se rehúsan a estar de acuerdo.

En otros casos se puede utilizar el estilo coercitivo que concluya en una intervención en donde quien abandera el cambio delega funciones a los demás integrantes de la organización. Estas situaciones reflejan la imposibilidad de que sea solo una forma de dirección y se convierta en una acción participativa por parte de los que principalmente van a llevar a cabo el cambio, dando paso a la nueva metodología.

2.5.2 Participación, un método que parece funcionar

Dentro de las empresas se presentan diferentes visiones, a veces contradictorias, sobre la mejor manera de dirigir la comunicación para el cambio. Muchas organizaciones, tradicionales en su mayoría, adoptan el modelo de adaptación al cambio utilizando como base al gerente o a quien ocupa una alta posición en la gerencia, que se convierte en la persona encargada de impulsar el cambio desde la cumbre y sin el que nada es posible dentro de la compañía.

Este modelo es el más comúnmente seguido por las compañías cuando se trata de emprender un cambio. En este caso, el gerente de la organización es el único encargado de comunicar a los demás sobre las próximas transformaciones que surgirán en la organización y procederá a impartir órdenes respecto a la manera en las que estas transformaciones deberán ser tomadas.

Esto se demuestra en puntos de vista generalizados, en los que la responsabilidad del cambio es tomada solo desde la gerencia, mientras que los demás integrantes son miembros pasivos, a los que se les debe llenar de información para que acaten las órdenes. La siguiente afirmación es una de las tantas que reflejan esta situación: “La regla de oro para la comunicación para

los administradores, debe ser algo como "hay que repetir hasta la saciedad aquellas cosas que se desean hacer realidad" La gente necesita escuchar una y otra vez cada cosa antes de que sea tiempo de implementación. (...) Hay que estar seguros de que todos en la organización han escuchado y entendido el mensaje" (D`Aprix, 1999, 89).

Lo que en las empresas generalmente llaman "comunicación para el cambio" es en realidad la mera transmisión de información, suponiendo la función de quienes están del otro lado de la gerencia (empleados) es escuchar y entender un mensaje para continuar acatando órdenes ajenas a su iniciativa. De esa forma, el papel del empleado se convierte en pasivo y se ignoran sus capacidades de iniciativa, crítica y acción.

En un comienzo, y de manera superficial, el cambio que revela este modelo de comunicación puede funcionar. Los empleados presionados desde la alta gerencia, la misma que les proporciona su pago, deciden acatar el cambio como un suceso más de los delegados por el jefe a diario en la organización. Sin embargo, la sostenibilidad del cambio corre peligro, debido a que existen limitantes dentro de los gestores del cambio que hacen que definitivamente esta iniciativa no perdure por mucho tiempo y que luego de que el jefe haya dejado de prestar atención a este aspecto, la organización volverá a estar como en los viejos tiempos.

Normalmente, durante un proceso de cambio organizacional los gestores se apresuran a bombardear a los empleados por todos los medios posibles, con información relacionada con las decisiones de cambio que intenta imponer la alta gerencia. Este es el concepto que se tiene de comunicación, como el envío masivo e indiscriminado de información detallada de lo que la gerencia piensa hacer con las funciones y rutinas de sus empleados.

Aunque esta información es importante, no es suficiente. Se necesita la inclusión de los empleados dentro del proceso total de cambio, desde la creación de nuevas ideas, hasta la puesta en marcha de la nueva forma de cumplir con sus funciones. “Para asegurar el éxito del cambio es necesario, además que todos los implicados (responsables políticos, funcionarios y ciudadanos) participen en el diseño de las medidas a adoptar (porque son ellos quienes mejor conocen los problemas y quienes pueden aportar los mejores soluciones) y conseguir su compromiso para implementar los cambios que por consenso se decidan” (Monclús, 2000, 48).

De nuevo en este aspecto la comunicación hace su aparición, como el instrumento estratégico para conseguir la participación de todo el personal en el diseño del proceso de cambio y el compromiso en la aplicación, y con ello facilitar el éxito de la operación.

Varios autores han afirmado la importancia de la participación de los empleados dentro del proceso de cambio organizacional, con el fin de que este no solo tenga un inicio exitoso, sino que se mantenga a través del tiempo que sea necesario. Estudiosos desde el punto de vista de la psicología respaldan las bondades de la participación en un proceso de cambio. Así lo afirma Edgar Schein en su libro *Psicología de la organización*:

“Existe evidencia de que una de las mejores formas de ayudar a implementación un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Entre más participe el sistema en la toma de decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio” (Schein, 1980, 218).

En cuanto a lo referente al cambio y por su presencia continua, el cambio ha provocado que muchos de los pensadores de ayer y de hoy reconozcan su importancia y analicen sus implicaciones, desde varias disciplinas, a lo largo de la historia.

Debe tenerse en cuenta que el cambio organizacional implica la combinación de dos elementos importantes: el humano y el técnico. Estos elementos combinan modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas.

Tanto el aspecto técnico como el humano son de vital importancia a la hora de manejar el cambio. No obstante, en la mayoría de las organizaciones, el cambio se centra únicamente en el primer aspecto. Si se descarta el aspecto humano y dentro de este una gestión apropiada de la comunicación para el cambio, los empleados serán los primeros que voluntaria o involuntariamente, harán desfallecer el negocio, prestando un mal servicio al cliente o trabajando sin tener en cuenta la calidad y el buen nombre de la organización.

De otra parte, la incapacidad para sostener el cambio es un problema recurrente, a pesar de los recursos físicos y humanos dedicados a este fin. El hecho de pedir a la gente que se esfuerce más, que se apasione más y que se comprometa no tiene efectos duraderos. Sostener el cambio requiere entender los procesos impulsores de crecimiento y saber qué se necesita para catalizarlos y atender las limitaciones que impiden que el cambio ocurra.

Es frecuente que quienes proponen el cambio (generalmente los directivos) asuman como comunicación el hecho de diseñar herramientas de información para ser repartidas en la organización.

Ese tipo de dirigentes decide guardar silencio sobre el cambio, lo que ocasiona malestar interno e influye directamente en la disposición de los empleados hacia el cambio y hacia el negocio mismo.

Generalmente se entiende como comunicación efectiva en las organizaciones informar el qué, quién, cuándo y dónde del cambio, pero también dar pocas explicaciones acerca del **por qué**. Se opta por dejar que los empleados especulen acerca de los motivos y darles justo la suficiente información como para alentarlos a inventar lo que crean que es la verdad.

Se ha establecido que ante la iniciativa del cambio en una organización los empleados pueden reaccionar de diferentes formas: enojados, temerosos, escépticos y desconfiados, con incertidumbre pero abiertos, o esperanzados y con iniciativa.

Por eso es necesario identificar los obstáculos de cualquier grupo dentro de un proceso en el que se empieza a llevar a cabo el trabajo en formas que no son familiares. Según Peter Senge, esos obstáculos se clasifican en Retos de la Iniciación, Retos de Mantener la Transformación y Retos de Diseñar y Repensar.

Está comprobado que cuando se habla de cambio en el interior de la organización surge de parte de sus integrantes una gran dosis de incertidumbre acerca del futuro. En todo proceso de cambio se evidencia el temor de que los empleados no estén seguros de abandonar la manera en la que han hecho su trabajo normalmente, lo que produce inseguridad, desequilibrio en el entorno

laboral y la aparición de los rumores, tan difíciles de silenciar, luego de que han empezado a difundirse silenciosamente por toda la organización.

Una de las variables más influyentes que obstaculiza el proceso de cambio a nivel interno en una organización es la resistencia, una barrera que normalmente se presenta entre los empleados, debido a la tendencia natural del ser humano a volver todo a su estado natural, cuando cambia rotundamente alguno de los elementos o su modo cotidiano de vida.

Cuando no se hace un manejo adecuado del cambio, la típica resistencia de los empleados puede desembocar en estados más perjudiciales para la organización, como son el resentimiento y la revancha.

Autores de diversas disciplinas han analizado el fenómeno del cambio organizacional y, con el ánimo de estudiarlo más a fondo, han realizado clasificaciones, que comprenden varias etapas y que implican directa o indirectamente la acción de una apropiada dirección de comunicación.

Tabla 1. Recopilación de diferentes teorías sobre el cambio

Autor	Teoría	Características
Carolyn Larkin	Etapas para manejar el proceso de cambio.	<i>Recopilación</i> de información. <i>Evaluación</i> de la posición inicial. <i>Establecer</i> los objetivos. <i>Diseño</i> de un programa de entrenamiento, de capacitación y de desarrollo.
Graciela Aldana	Metáfora de la ventana.	<i>Desaprender</i> . Dejar atrás lo que es válido y romper esquemas para facilitar lo nuevo. <i>El Explorador</i> . Salir de la situación habitual y buscar la manera de hacer cambios que aprovechen la situación externa. <i>Reafirmar</i> lo que debe permanecer dentro del cambio (raíces, identidad, valores). <i>Rediseñar</i> para expresar las aptitudes, sensibilidad y capacidad transformadora de los que están involucrados en el cambio.
Kurt Lewin	Fases del cambio organizacional.	<i>Descongelamiento</i> del nivel actual. <i>Desplazamiento</i> al nuevo nivel. <i>Congelamiento</i> de la vida del grupo en ese nuevo nivel.
Edgar Schein	Ciclo de adaptación.	<i>Percepción</i> del cambio <i>Entrega</i> de información y <i>comprensión</i> sus implicaciones <i>Cambio</i> con productos y servicios acordes con los cambios. <i>Seguimiento</i> del éxito que el cambio haya tenido.
Edgar Schein	Teoría del cambio planificado.	<i>Descongelamiento</i> : Creación de una motivación para cambiar. <i>Cambio</i> : Nuevas actitudes y comportamientos con base en nueva información y en la redefinición cognoscitiva. <i>Recongelamiento</i> : Estabilización de los cambios.

Johnson y Scholes	Estilos de dirección del cambio estratégico.	<i>La educación y la comunicación:</i> Se requiere cuando hay carencia de información. Es problemático apoyarse solamente en los procesos de comunicación. <i>La participación:</i> Refuerza el compromiso con el cambio. <i>La intervención:</i> El agente del cambio mantiene la coordinación y delega funciones. <i>La coerción:</i> Imposición del cambio.
-------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este repaso, proponemos una dirección de comunicación que acompañe a la organización en todas y cada una de las etapas que comprenden el proceso del cambio.

La Dirección de Comunicación implica el acompañamiento antes, durante y después del proceso de cambio, con el fin de conseguir resultados como los nombrados en el capítulo dedicado a la dirección de comunicación: desarrollo de una visión compartida, establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización, escucha y motivación a los empleados y configuración de la imagen corporativa, entre otros aspectos.

Es bien conocido ahora que los estándares en un proceso de cambio no son de gran utilidad, debido a que cada organización cuenta con una “personalidad”, que se refiere a su cultura y su clima interno, determinados por sus rutinas, el manejo de poderes y su historia, entre otros aspectos. Es de gran utilidad

conocer las particularidades de las organizaciones desde el punto de vista humano, sus líderes, sus flujos de comunicación y la manera cómo los cambios son asimilados por los miembros de la organización, para así determinar quiénes serían los más apropiados para empujar la idea del cambio. Los valores de cada organización determinan la forma como el cambio debe ser dado a conocer.

El éxito de la Dirección de Comunicación durante un proceso de cambio organizacional depende de dos variables: la primera, sin duda, se refiere a la puesta en marcha del cambio, con el total apoyo del factor humano; y la segunda, el hecho de respaldar, mediante la gestión del plan de cambio, los resultados que típicamente debe gestionar quien dirige la comunicación en una organización.

Para este fin, es de gran importancia que la dirección de comunicación esté al tanto de las etapas de un cambio organizacional, de las posibles respuestas de los empleados ante su aparición, así como la manera en que estos factores deben ser utilizados para concluir satisfactoriamente las dos variables de las que depende el éxito de la comunicación para el cambio.

Además el equipo de apoyo de la Dirección de Comunicación debe comprender las herramientas o los cambios que se pretenden hacer desde el enfoque

técnico con el ánimo de traducir todo ese lenguaje especializado en un lenguaje digerible para el común de los empleados, y aplicarlo en piezas de entrenamiento, en presentaciones, en charlas informativas, en campañas de expectativas, entre tantas otras piezas.

Desde el análisis de las perspectivas de los demás autores expuestos con anterioridad se puede concluir que los aspectos a tener en cuenta en la dirección de la comunicación para un proceso de cambio organizacional son:

- **Información sobre el cambio:** Grado de conocimiento de quienes dirigen la comunicación sobre el cambio, sus implicaciones, riesgos, motivaciones y encargados, así como del tiempo disponible para llevarlo a cabo. Conocimiento de las razones por las cuales se da origen al cambio, de la situación actual y de la ideal.

- **Importancia del área de comunicaciones:** Apoyo de la gerencia ¿Qué tan comprometida está la alta gerencia en el proyecto del cambio? ¿Es conocida la necesidad de cambio por la alta gerencia? ¿Cómo cree la gerencia que el cambio debe ser manejado? ¿Tienen dentro de sus planes involucrar a alguien encargado de las funciones de comunicación? ¿Reconocen su importancia? ¿Tiene el proyecto de cambio el suficiente apoyo económico como para poder llevarse a cabo?

¿Cuál es el grado de involucramiento del área de comunicaciones dentro del proceso total de cambio? ¿Qué tan cercano está quien dirige el proceso total de cambio y el encargado de la comunicación? ¿Qué tan enterado está el encargado de la comunicación de las etapas y la planeación del cambio? Deben definirse claramente las funciones del encargado de las comunicaciones durante el proceso de cambio y su relación con quien dirige el cambio a nivel técnico. Es indispensable que se diseñe un plan de comunicación, que incluya etapas acordes con reacciones típicas de los empleados hacia el cambio y que obedezca a la cultura de la organización.

- **Investigación:** ¿Qué tanta información tienen los gestores del cambio, sobre el factor humano de la organización? Es clave la identificación de públicos involucrados directa o indirectamente en el cambio, y conocimiento del clima, los valores y la cultura organizacional. Hay que aprovechar este conocimiento en pro de la creación de estrategias a favor del cambio organizacional. Deben conocerse las expectativas de los miembros de la fuerza de trabajo frente al cambio, las ideas que tienen al respecto, así como sus temores, y argumentos a favor y en contra. Información acerca de la predisposición de los empleados hacia el cambio. ¿Cuál es el área que en un futuro puede ser utilizada para liderar el cambio? ¿Quiénes parecen ser los más

expectantes y más interesados con el motivo del cambio? ¿Quiénes serán los que piensan ser los más perjudicados? ¿Habrán perjudicados? ¿Quiénes son? ¿Qué piensan?

- **Medios de comunicación:** A partir de la identificación de los públicos involucrados en el cambio, se debe hacer un análisis de los medios de comunicación existentes, las redes sociales que usan los empleados, usuarios y clientes, y las formas más apropiadas para difundir, educar e involucrar a los públicos sobre el cambio. La comunicación para el cambio tiene un gran componente de mercadeo interno, entendido este como la manera en la que un producto puede llegar a ser “vendido” a los miembros de la organización. Deben desarrollarse estrategias de promoción en las que se den a conocer de una manera clara y llamativa los motivos del cambio y la forma de asimilarlos se convierten en herramientas claras para motivar el cambio. En este aspecto, se deben utilizar, de acuerdo a un estudio previo, los medios de comunicación más adecuados para que el mensaje del cambio llegue a los implicados de forma amena. Esto incluye no solo plataformas como Intranet, sino también el uso adecuado y oportuno de las redes sociales de las que hacen parte los empleados, contratistas y directivos de la organización. Las redes sociales, hoy por hoy, se han

convertido en un vehículo muy eficaz para enviar mensajes y contrarrestar rumores de manera oportuna.

- **Diagnóstico de la respuesta de los empleados ante el cambio:** Grado de conocimiento que tiene el encargado de la comunicación respecto a las respuestas de los empleados ante el cambio. Este conocimiento generalmente es proporcionado a través de observación directa y/o de la aplicación de herramientas de investigación. ¿Qué porcentaje de los empleados asume cada una de las posiciones de enfadados, temerosos, escépticos y desconfiados, con incertidumbre pero abiertos o esperanzados y con iniciativa?

- **Respuesta a la resistencia:** Habilidad del encargado de la comunicación para motivar y proporcionar argumentos poderosos, a través del medio de comunicación que mejor se acomode para cada público, con el fin de vencer la resistencia al cambio, presentada por los implicados y convertirla en ventaja para la organización.

- **Creación de canales de comunicación:** Se deben proporcionar respuestas a las inquietudes de los involucrados sobre el cambio o su habilidad para crear conexiones entre quienes tienen dudas y/o sugerencias y quienes pueden atenderlas. El encargado de la

comunicación, así como los promotores del cambio, deben estar plenamente convencidos y seguros de querer hacer el cambio, conocer cada una de sus motivaciones y etapas o, en su defecto, saber a quién dirigirse cuando no se tiene una respuesta clara. ¿De dónde surgió la idea del cambio? ¿Hay suficientes razones para hacerlo? ¿Cuáles son las razones por las cuales la organización debe cambiar? ¿Cuáles serán los beneficios? ¿Cuáles serán los riesgos? ¿Está preparada la organización para controlar esos riesgos?

- **Participación:** El encargado de las comunicaciones debe estar en capacidad de generar y promover la participación de los empleados en el proceso de cambio. Como se ha reiterado, el ejercicio de la comunicación no solo incluye la difusión de información, sino la capacidad de hacer partícipes y de involucrar a los implicados en la construcción conjunta del cambio, para posteriormente generar, entre otros factores, el tan anhelado compromiso al cambio. En muchas ocasiones, para contribuir a la participación en el cambio, se requiere de un coordinador que delegue funciones a los demás encargados con el fin de crear compromiso y de llevar a cabo el cambio de una manera rápida y eficiente. Es importante que haya coordinación sobre las tareas que se realicen para llevar a cabo el cambio, por medio, por ejemplo de

la creación de grupos piloto, que se encarguen de la comunicación del cambio en cada una de sus áreas.

- **Identificación de liderazgo:** Los encargados de la comunicación deben identificar a los líderes internos que apoyarán la idea del cambio, con el fin de integrarlos en la primera etapa de comunicación del cambio. ¿Qué necesitan saber quienes abanderan la idea del cambio? ¿Cuáles son las características que deben tener quienes lideran el movimiento del cambio dentro de la organización? ¿Cuál es la forma más efectiva de comunicarse con esas personas? Asimismo, es importante identificar a aquellos quienes están en la posición extrema en contra del cambio, con el fin de conocer sus argumentos y motivos por los cuales se encuentran en dicha posición, para luego mediar en la solución de sus inquietudes o para neutralizar esa fuerza negativa que impide la realización de un cambio exitoso.

- **Acompañamiento del plan de cambio:** La dirección de la comunicación durante un proceso de cambio implica el acompañamiento continuo en cada una de las etapas del proceso. Esto garantiza que las labores de comunicación no trabajen independientes, sino directamente relacionadas en todo el cambio. Por ejemplo, en el caso de una capacitación, es importante que la dirección de comunicación apoye esta

actividad, con el fin de que se incluyan, además de los factores técnicos propios de los procesos del cambio específico, el aspecto humano y potencial comunicativo en el aprendizaje. Debe haber planeación del cambio en relación constante con la alta dirección y su colaboración durante todo el proceso. También deben realizarse de reuniones o poner en marcha algún otro mecanismo de comunicación, por medio del cual la alta dirección permanezca vinculada al desarrollo, resultados y problemas del cambio, para posteriormente aportar en la consecución de soluciones.

- **Mediación:** La dirección de comunicación para el cambio debe tener un gran elemento de mediación y resolución de conflictos. Generalmente, durante un proceso de cambio de todo tipo no solo se implementa una nueva manera de hacer las cosas, sino que van surgiendo nuevos líderes. Este es un buen momento para “reacomodar” aspectos como el poder. Es así como en un proceso de este calibre están involucrados varios intereses de muchos miembros, tanto internos como externos, que quieren aprovechar al máximo esta coyuntura turbulenta. Quien ejerce la dirección de la comunicación debe estar en capacidad de dilucidar el objetivo final del cambio, así como tener previamente establecido la manera cómo, desde la parte humana, será llevado a cabo. Es así como debe intervenir en posibles enfrentamientos

para que quienes quieren sacar ventaja a nivel personal busquen primero el beneficio de la organización durante y después del cambio, y asimismo, asumirlo como propio.

- **Evaluación:** Facultad de quien dirige la comunicación de acompañar el proceso de cambio con elementos que le permitan evaluar las actitudes y el comportamiento de los involucrados en cada una de las etapas del cambio. La evaluación proporciona herramientas para prevenir crisis, aumentar el potencial de una posible respuesta de cualquiera de los públicos y evitar que surjan problemas, como el caso de la aparición de los rumores.

Luego de haber analizado la estrecha relación entre el cambio y el ejercicio de la comunicación dentro de una organización, así como algunos de los aspectos principales para su adecuado manejo, en el próximo capítulo se expondrá un concepto de lo que se considera las TIC y la manera cómo, desde varias teorías, son implementadas al interior de la organización.

3. IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)

3.1 LA INFORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

Antes de entrar en materia sobre las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), es preciso tener en cuenta que durante las últimas décadas hemos asistido a la progresiva transformación de la *sociedad industrial* en una *sociedad de la información*, inicialmente producida en la mayoría de países occidentales.

A partir del presente siglo, se pueden destacar tres hechos importantes que demuestran la entrada en una sociedad de la información: las organizaciones dependen cada vez más del uso inteligente de la información y de las tecnologías de la información para ser competitivas, y se van convirtiendo en *organizaciones intensas en información*; los *ciudadanos se informacionalizan*, puesto que utilizan las tecnologías de la información en muchos actos de su vida diaria y consumen grandes cantidades de información en el ocio y en el negocio; y, finalmente, está emergiendo un *sector de la información*, hoy disimulado dentro de la diversidad del sector servicios, pero con una entidad suficiente para convertirse en uno de los grandes hipersectores de la economía.

Todo lo anterior deja entrever que las organizaciones son cada vez *más intensivas en información* y que su competitividad, eficacia y supervivencia en el mercado depende crecientemente de *la gestión inteligente de sus activos de información*.

La sociedad de la información es aquella donde la información es la principal generadora de riqueza, más que la generada por el capital o las materias primas. Hoy en día las más promisorias tecnologías del momento se montan alrededor de la comunicación que se pueda establecer entre ordenadores. Esto quiere decir que prima la conectividad sobre la informática.

La era de la información tiene como propósito conectar todas las cosas con todas las personas. Nos encontramos inmersos en un gran esquema que busca aumentar, amplificar, realizar y extender las relaciones entre todas las personas y todas las cosas. En consecuencia, se producen nuevas reglas de juego y elementos que hacen posible reestructuración de relaciones.

La gran cantidad de transformaciones recientes permitió -por medio de varios procesos simultáneos e independientes- una reducción de los costes para la transmisión y la sustitución de tecnologías analógicas por las digitales, que dieron lugar al desarrollo e innovación de la industria de las comunicaciones, de la información, de la radio, de la teledifusión en un todo integrado:

información, comunicación y entretenimiento por el que se combina el procesamiento de imágenes, sonido, textos y datos en transmisiones simultáneas a cualquier punto del planeta. Este proceso incide sobre la organización, la economía y la industria, sobre la vida cultural, del consumo y de diferentes servicios, entre ellos la salud, la educación y el empleo.

3.1 NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)

Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son las herramientas creadoras de la nueva reestructuración de las relaciones, hecho que demuestra la entrada y permanencia del mundo actual en la sociedad de la información.

En las teorías existentes hay un claro consenso, no en cuanto a la definición de las TIC, sino respecto a la dificultad de conceptualizarlas.

Con el fin de definir lo que se entenderá por TIC, partimos de la definición de tecnología como “la aplicación de los conocimientos científicos y empíricos a procesos de distribución y producción de bienes y servicios. (...) La tecnología significa de una parte conocimiento, y de otra aplicación práctica de dichos conocimientos” (Turriago, 1998, 46).

Además de esta definición, vale la pena repasar otras de diversos autores, citadas por Javier de la Ballina en un artículo publicado en *Revista Estudios empresariales*:

“Técnicas de tratamiento y transmisión de información aplicadas a la solución de problemas” (De la Ballina, 1995, 28).

“Sistemas de información tecnológicos, que ofrecen información para apoyar la toma de decisiones y su control en la organización” (Lucas, 1981, 20).

“La aplicación de la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones a distintas actividades” (Naffah, 1981, 22).

Partiendo de estos conceptos, se puede construir la definición de las TIC, como “el conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (Hardware y Software), soportes de la información y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizada de información” (Naffah, 1981, 23), así como el uso práctico de dichas herramientas para producir conocimiento.

Las TIC son nuevas, debido a que “tienen como antecedente a otras pero que se han modificado a partir de estas y dan como resultado una nueva aplicación, siempre con la nueva intención de continuar mejorándose, ser más eficientes” (De la Ballina, 1995, 18).

Nuevos medios y soportes de comunicación se han sumado a los medios de comunicación ya existentes. En el nuevo panorama se distinguen dos grupos de nuevos medios: los medios offline (CD-ROM) y los medios online (Internet, Intranet, Videoconferencia, Páginas Web, E-mail, News, Foros de debate, Chat) (Nosnik, 2003).

Existe un debate en comunicación que contrapone dos posiciones respecto de si las tecnologías que sirven de infraestructura para difundir la información en sociedad son también tecnologías de comunicación:

Autores como Abraham Nosnik consideran que no existen tecnologías de comunicación. Según Nosnik,

(...) las tecnologías, todas ellas, son necesariamente de información. ¿Por qué? Para que una tecnología fuese de comunicación debería ser capaz de generar metas y objetivos de intercambio de información con otras tecnologías y/o seres humanos, además de ser capaz de interpretar los mensajes que otras tecnologías y/o seres humanos le enviasen y poder expresar su acuerdo y desacuerdo respecto del contenido de los mensajes recibidos. Desde mi particular punto de vista, la contribución de la tecnología es a la eficiencia del proceso de comunicación no a su eficacia. Es decir, la tecnología es un insumo y/o recurso para que se dé la comunicación, sin embargo, la tecnología por sí

misma no puede sustituir al ser humano, por lo menos hasta ahora, en la definición de metas y objetivos de comunicación y en la libertad de ejercer su capacidad para interpretar los mensajes recibidos con base en su experiencia y aspiraciones (Nosnik, 2003, 32).

Sin embargo, dichas tecnologías fueron concebidas por otros académicos, como posibilitadoras no solo del flujo de información, sino de actividades de comunicación. Brindan, por ejemplo, alta disponibilidad en cuanto a posibilidades y diversidad de accesos, alta especificidad para el usuario, alto nivel de adaptación y flexibilidad, y, sobre todo, la interactividad, característica que hace posible la comunicación, como creación de relaciones. “Todos los nuevos media hacen tecnológicamente posible también la interacción entre usuarios a través de los medios: y aquí nos encontramos en el centro del campo constituido por su clasificación en una perspectiva relacional o comunicativa. No se trata ciertamente de una interacción natural, sino de una especie de interacción humana, mediada por máquinas interactivas” (Nosnik, 2003, 35).

En su libro *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Juan Benavides habla acerca de la posibilidad que tienen los medios de comunicación para crear “escenarios comunicativos”. El autor afirma que en los medios es en donde se desenvuelve el conocimiento que las personas

expresan en su vida diaria. “Es un ámbito virtual, donde se entremezclan personajes y argumentos y donde el sujeto está en condiciones de seleccionar contenidos e intervenir. (...) esta noción de escenario cobra especial existencia en el contexto de las Nuevas Tecnologías donde la red se ofrece explícitamente como el ámbito por excelencia para la acción comunicativa” (Benavides, 1993, 68). Por esta razón, el presente trabajo adopta esta última posición, teniendo en cuenta que las **tecnologías son de información y de comunicación**.

A partir de estos elementos, las TIC serán entendidas como todas las aplicaciones de la informática, la electrónica y las telecomunicaciones dedicadas al almacenamiento, procesamiento y transmisión de información en forma de voz, datos e imágenes, con el fin de establecer un medio o vehículo para procesar, transmitir, manipular y explotar datos e información en una aplicación práctica para la producción del conocimiento.

Lo importante es no ser absorbidos por el propio contenido de la tecnología, sino ir hacia sus usos y sus posibles aplicaciones: dar información a aquellos que la precisan, procesarla y transformarla en conocimiento.

3.2 TIC EN LA ORGANIZACIÓN

Además de la importancia de la acumulación de capital y de la tecnología productiva, lo que en verdad se convierte en algo decisivo es saber qué quieren los clientes, qué hacen los competidores, dónde y a quién se puede comprar y vender en mejores condiciones, y qué cambios legislativos pueden afectar a la empresa o a un sector, etc.

La información es un activo invaluable para las organizaciones. Es por ello que se deben orientar los recursos de las organizaciones para hacer que cuenten con la información que cumpla con las necesidades de quienes toman las decisiones estratégicas en los negocios. Esta tarea no es fácil. Lograr integrar toda la infraestructura para proveer información a los empleados, gerentes y directivos es una tarea que trae consigo una lista significativa de herramientas que tienen que ser integradas para dar una solución enfocada a obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Así, en las organizaciones resulta fundamental acceder a información para tomar las mejores decisiones en el momento oportuno. En esta situación las TIC son decisivas. Permiten obtener y procesar mucha más información que los medios manuales. Esta es la razón por la que, cada vez más, las empresas dedican gran parte de sus rubros a invertir en ellas.

Cuando una empresa decide incursionar en las TIC, lo hace básicamente por tres razones:

1. Características de su sector y/o actividad:

- Comprenden un amplio número de sucursales.
- Hay dispersión de actividades en varias regiones.
- Se amplió el número de proveedores, clientes y/o beneficiarios.
- La gestión de la empresa implica la producción importante de información. Sus operaciones empresariales implican movilidad.

2. Buscan ventajas competitivas:

- Quieren disminuir los costes en el uso de información: almacén, ventas, sistemas de entrega, etc.
- Buscan reducir el tiempo empleado en las actividades de manejo de información y de contacto con clientes, proveedores, socios y empleados.
- Diferencian los propios productos y los servicios paralelos al cliente.
- Incrementan la coordinación, no solo dentro de la propia empresa, sino con sus filiales, proveedores, etc.

- Quieren generar mecanismos de control y seguimiento eficaz.

3. Quieren producir nuevos negocios:

- Con las TIC quieren crear nuevos productos y servicios.
- Buscan nuevos negocios tecnológicamente factibles.
- Desean mejorar la logística interna: efectos importantes en la recepción y verificación de materiales (reducción de costes de stocks, mantenimiento de stocks de seguridad, etc.).

- Buscan mejorar las operaciones: preparación de operaciones, gestión, control, seguimiento. etc.

- Quieren mejorar la logística externa: Con un gran impacto en la forma de distribución de los productos y servicios al cliente (conexión con agentes y distribuidores, tratamiento de pedidos, entregas, etc.).

- Aspiran a mejorar el marketing y las ventas: Ofreciendo nuevas posibilidades de comunicación más precisa en interacción con los clientes y/o beneficiarios.

- Se proponen mejorar el servicio de posventa: Permitiendo nuevas formas más eficientes de prestación de servicio (información directa de mantenimiento, de diagnóstico, devoluciones, etc.).

Las TIC son un instrumento potente y flexible para la gestión de las empresas. Por tanto, es evidente que las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa.

Sin embargo, la introducción de las nuevas tecnologías trae consigo grandes transformaciones, no solo de infraestructura sino -y mucho más preocupante- psicosociales. Es decir, tienen un gran impacto sobre las personas, la vida social y la sociedad en general, de lo que no está ajeno el mundo de las organizaciones.

Son múltiples y diversas las aplicaciones tecnológicas que están incidiendo sobre los procesos de trabajo y sobre las propias organizaciones hoy en día. Las nuevas tecnologías afectan todos los aspectos de la vida laboral y muestra de esto son los grandes cambios causados por su aplicación. Ingrid Giudice, licenciada de la Universidad de La Habana, caracteriza en su artículo *Sobre la Tecnología* los principales factores de influencia que ha tenido para el mundo organizacional la aparición de la tecnología:

- Impacto sobre el puesto de trabajo y desempeño: Se han visto afectadas las actividades y tareas que se realizan dentro de la organización, cambiando de esta forma los puestos de trabajo. Las habilidades y destrezas requeridas para esos puestos de trabajo no

serán las mismas; hasta el entorno físico del trabajo se ve afectado por esos cambios. Aparecen entonces nuevas modalidades de trabajo, como el trabajo a distancia o teletrabajo.

- Impacto por el bienestar psicológico y calidad de vida laboral: En este contexto aparece el concepto de angustia tecnológica. Esto surge a raíz de todas las transformaciones psicológicas de que son partícipes los trabajadores con la introducción, por ejemplo, de la informática (inseguridades, dependencias, desconocimientos, sensación de atraso, entre otras).

- Impacto sobre las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Cabe destacar el valor y relevancia que ocupa la comunicación en el mundo de hoy, pues es a través de esta que se ejerce mayor influencia sobre las personas y se propician los cambios. Sin embargo, la forma de comunicarse también se ha visto transformada, ya que ha variado la frecuencia de los contactos y el tipo de interacciones entre las personas. Esto implica que la capacidad de influencia entre las personas o grupos está determinada, en su mayoría, por el factor tecnológico.

- Impacto sobre la estructura y procesos organizacionales. Es evidente que ya las organizaciones no son las mismas. Por tanto, así

como deben cambiar las personas también deben adaptarse a las nuevas condiciones la estructura organizacional, de manera que faciliten la incorporación de estos cambios en el ambiente de trabajo. La "forma de hacer" las cosas también debe asumir e incorporar a la tecnología como centro del proceso.

Implementación de TIC

La clave para el éxito de una organización es su capacidad para introducir las adaptaciones oportunas y apropiadas en un entorno siempre cambiante. En un ambiente organizacional desarrollado en el marco de la sociedad de la información, es evidente que las fuerzas económicas, tecnológicas y sociales están ganando un impulso claramente acelerado y que, por tanto, cada vez más empresas se encuentran funcionando en entornos fuertemente turbulentos.

El ritmo acelerado del cambio tecnológico ofrece a las empresas oportunidades de innovación casi ilimitadas, y convierte a la tecnología en un fenómeno con gran efecto en la industria y los negocios. Esta situación ha dado lugar al desarrollo de aplicaciones y herramientas que permiten evolucionar y sacar el máximo provecho de los procesos de negocio tradicionales, facilitando un aumento de la productividad y una sustancial mejora en la relación y conocimiento de los clientes.

Sin duda, las TIC hacen que se cambie la manera de realizar las operaciones, respecto a la que se venia haciendo en la empresa, ya que llevan consigo una forma propia de actuar. Sin embargo, cabe aclarar que son las TIC las que se deben adaptar a las necesidades del usuario y no el usuario a las TIC.

En cualquier organización, la implementación es entendida como una actividad administrativa que se necesita para poner en práctica una estrategia, un modelo o una herramienta de trabajo. En este caso se habla de implementación de las TIC en las organizaciones. Sin embargo, es necesario establecer una diferencia entre los dos significados que puede tener dicho término en esta situación, como la que hacen los autores Prieto y Zornoza en su libro *Nuevas Tecnologías de la Información en la Empresa*: En ocasiones se refiere al momento concreto de instalación de la tecnología, mientras que en otras hace referencia al proceso completo de incorporación, incluyendo los procesos de diseño intraorganizacional. Para este trabajo, se tendrá en cuenta el segundo significado de implementación.

“La implementación representa un cambio organizacional (...). En términos generales, la implementación de sistemas tecnológicos puede ser operacionalizada del siguiente modo: las herramientas (tecnologías y métodos)

son aplicadas a los materiales (conocimiento e información) para realizar una construcción (aplicación) basada en una determinada arquitectura” (Prieto y Zuenzo, 1997, 32).

Un proceso exitoso de implementación de TIC debe estar ligado a la definición de éxito. A continuación, veamos algunas definiciones de éxito:

- “(Del latín Exitus, salida) Fin o terminación de un negocio o asunto. Resultado feliz de un negocio, actuación, etcétera. Buena aceptación que tiene una persona o cosa” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 1999, 701).
- “Éxito es el resultado de una cuidadosa planeación” (Salesman, 1998, 31).
- “Éxito es una habilidad y como todas las habilidades, puede ser adquirida, mediante el ejercicio perseverante” (Salesman, 1998, 32).
- “Éxito es triunfo” (Salesman, 1998, 32).
- “Éxito es cuestión de comprender y practicar religiosamente ciertos hábitos específicos y sencillos que siempre conducen al triunfo (...) Una vida de éxito no es más que la suma de muchos años de éxito; un año de éxito no es más que la suma de muchos meses de éxito; un mes de éxito no es más que la suma total de semanas de éxito y una

semana de éxito no es más que la suma total de muchos días triunfales” (Ringer, 1999,14).

- “El secreto del éxito en la vida consiste en estar preparado para cuando llegue la oportunidad y tomarla” (Duque, 2000,16).

Con ayuda de las definiciones anteriores, se pueden extraer algunas características comunes de este término y podemos afirmar que éxito es:

- Encontrar la respuesta o el camino indicado.
- El resultado al final de un proceso.
- Proporciona resultados esperados.
- Tiene un desenlace triunfal.
- Planeado con anterioridad.
- Requiere de más aspectos que buena suerte y destreza.
- Necesita de constancia y disciplina.

Con base en lo anterior, se podría definir *un proceso exitoso de implementación de TIC* como un conjunto de acciones planeadas con anterioridad, que finalizan con la consecución de resultados esperados por la gerencia de la empresa.

3.2.2 Factores que inciden en el éxito de la implementación de las TIC en la organización

A partir de esta perspectiva, es importante conocer los factores que pueden llevar al éxito o al fracaso la implementación de una TIC en una organización.

Plan global de la organización

Es aquí en donde se evalúa la pertinencia de la adquisición de TIC en la empresa, a partir del negocio al que se dedica la organización, su planeación estratégica, las funciones que cumple cada uno de sus integrantes y sus carencias respecto a herramientas de trabajo que proporcionen mayor rapidez y eficacia. En este punto es importante la realización de estudios de competencia, en donde se analicen las formas en las que las demás empresas están realizando las mismas funciones de la compañía.

En este punto se conocerán las soluciones de tecnología ofrecidas en el mercado y la manera en la que estas ayudarán a resolver las necesidades específicas de la compañía. Esta tarea debe realizarse conjuntamente entre las áreas de tecnología y comunicación, y la alta dirección. Las tres áreas deben de combinar esfuerzos para definir las carencias existentes, los resultados que se quieren alcanzar, la manera en que se quieren alcanzar y los medios con los

que se van a alcanzar. En ello se debe analizar la manera como está trabajando la organización.

Estudio de la infraestructura tecnológica actual

En este punto es necesario definir la infraestructura tecnológica con la que cuenta la organización, sus funciones, fortalezas, debilidades y costes. A partir de allí, se puede determinar la tecnología que se considera precisa para adquirir. Para no incurrir en costes extras, la evaluación de las opciones actuales debe realizarse cuidadosamente con los involucrados. Ya que se identificó la infraestructura se deben de analizar cada una de las alternativas de crecimiento con base en las expectativas y limitaciones de la organización.

Evaluación del capital humano

El siguiente paso es definir el personal que va a intervenir en el proceso, así como las responsabilidades en ambos sectores. En el sector tecnológico deberá hacerse un completo análisis de los funcionarios con mayor conocimiento de las necesidades tecnológicas de la organización y de las soluciones a implementación. Y en el sector administrativo se deberá de involucrar el personal adecuado para definir los parámetros bajo los cuales se pueden estructurar las decisiones y cómo pueden ser interpretadas estas en una aplicación. Líderes informales y gerentes de cada área suelen ser los

perfiles más recomendados a la hora de formar un equipo para la difusión de la implementación tecnológica.

Esta tarea debe estar a cargo de las áreas de recursos humanos y comunicaciones, con el total apoyo de la alta gerencia. Estos son los agentes que poseen el mayor conocimiento del capital humano interno de la organización y que estarán en capacidad de diseñar estrategias tendientes a superar las falencias comunicativas en cada área, de aprovechar el liderazgo existente y de motivar a la implementación de las TIC en cada una de los procesos del negocio.

La comunicación es uno de los principales elementos posibilitadores de la implementación de la TIC. Sin una gestión de comunicación en la que se construyan canales de relación constantes y en todas las direcciones, es muy posible que la implementación no concluya en buenos términos. Tanto la dirección, como los líderes, los implementadores externos y los empleados tienen elementos que aportar al desarrollo eficaz de un proceso de cambio de esta magnitud. Si no se incide en la creación de canales de comunicación, el impacto del cambio puede dejar consecuencias negativas, como la falta de pertenencia y la incorrecta utilización de las costosas soluciones tecnológicas. “Es innegable que la tecnología, para muchos, representa una amenaza a su

seguridad, lo que provoca incomodidad y miedo, que se traduce como "angustia tecnológica" (VELASCO, 2015, 37).

De otro lado, es necesario definir si interviene personal externo, específicamente en los casos en los que se ha implementado una herramienta adquirida fuera de la organización y no desarrollada desde dentro. En su mayoría, los proveedores de soluciones tecnológicas tienen equipos de profesionales que dicen ser los encargados de la implementación, cuando realmente de lo que se ocupan es de la capacitación.

Interno o externo, el personal involucrado deberá contar con el perfil necesario para asumir situaciones de liderazgo y posiciones de resistencia y apatía frente a la adopción de la herramienta tecnológica. Los equipos de consultoría externos a la organización juegan un papel determinante en esta actividad, ya que ellos tienen que tener un alto grado para involucrarse. Por su parte, el equipo interno debe tener un periodo de capacitación por medio del cual sea capaz de desenvolverse con el sistema sin el equipo de consultoría, una vez se termine la implementación.

Situación financiera de la empresa

Es necesario definir la factibilidad económica del proyecto, para evitar que se incurran en gastos que no devolverán un beneficio palpable a la empresa.

Asimismo, se requiere hacer un análisis económico, ya que uno de los objetivos y beneficios de las TIC es la disminución de costes y no valdría la pena implementación un sistema que no lo proporcionara.

a. NO SOLO DE TECNOLOGÍA VIVEN LAS EMPRESAS

No es suficiente hacer grandes inversiones en soluciones tecnológicas para que la organización se involucre de forma exitosa en las innovaciones de las TIC. Factores internos y externos de la organización se encargarán de que verdaderamente la tecnología sea aprovechada por sus miembros.

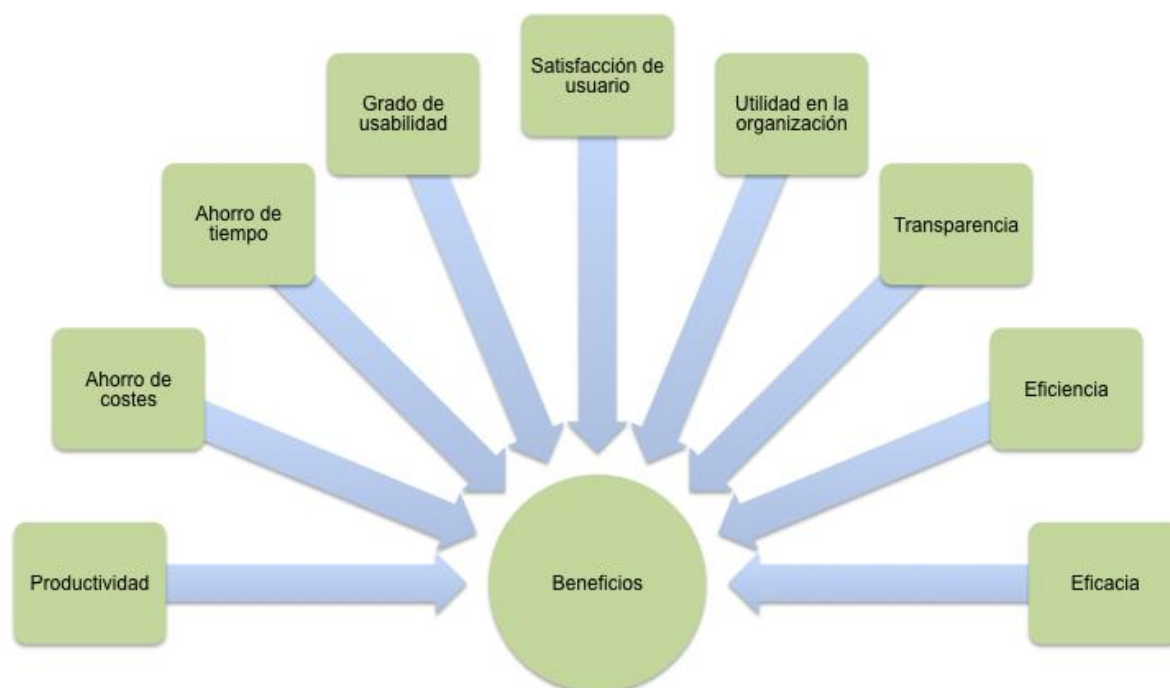
El éxito de la implementación de tecnología “tiene que ver con la capacidad de desarrollar, adaptar y poner en práctica, a costes bajos, máquinas o software que se adapten muy bien a las aplicaciones que se les va a dar, y que preferentemente sean altamente especializadas” (Turriago, 1998, 424).

La experiencia adquirida en los últimos años ha demostrado que la tecnología en sí no es una solución para las empresas y que su valor está en la manera como es adaptada por los usuarios para facilitar la mejora y optimización de sus procesos de negocio. El proceso de implementación de una tecnología es tan importante como cualquier otro proceso productivo del que dependa la organización.

Quienes gerencian las empresas deben ser conscientes de que no es suficiente con la inversión y la adquisición de una solución tecnológica para empezar a recibir los beneficios que esta promete. Es difícil y costoso cambiarse de una forma de generar producción a otra. Este cambio no se lleva a cabo de forma rápida e inmediata, pues los procesos que implica son trabajados y reforzados de manera permanente.

Por esto, el hecho de implementación TIC exitosamente hace referencia no solo a la compra de los equipos, sino a adquirir resultados esperados, como los que se ven en el siguiente diagrama:

Gráfico 4. Beneficios esperados de la implantación de las TIC



Fuente: Elaboración propia.

Estudios como el de las nuevas tecnologías y el impacto en las empresas de Jose Manuel Huidobro, resaltan que las organizaciones no consiguen mejorar sus resultados empleando las TIC, por una o varias de las siguientes causas:

- Desconocen total o parcial de las importantes funciones de las TIC.
- Hay poco apoyo por parte de la dirección.
- El retorno de la inversión es poco claro.
- Se subestiman las posibilidades que brindan las TIC a la empresa.
- Falta de planificación en el proceso de integración de Internet.
- Falta de personal cualificado para esta área.
- No se remodelan los procesos de la empresa para la correcta adecuación del negocio.
- El uso de las TIC no es prioritario.
- Hay resistencia al cambio.
- Falta de metodología en el desarrollo del proyecto.

Además de los aspectos mencionados, existen cuatro elementos influyentes en la implementación de un cambio tecnológico.

Se trata de:

Innovación: Se usará este término para designar la TIC que será implementada por determinados miembros de una organización. Las innovaciones tienen varias características:

- Relativamente ventajosa: es el grado en el cual la TIC es percibida como mejor que otras que la han precedido.
- Compatible: Es el grado por el cual la TIC es percibida como consistente con los valores actuales, las experiencias pasadas y las necesidades de los adoptantes potenciales.
- Complejidad: Es el grado por el cual una innovación es percibida como compuesta de muchos elementos de diversa índole.
- Manipulación: Es el grado por el cual la TIC es percibida como difícil de entender y aplicar.
- Observabilidad: Es el grado por el cual los resultados de una innovación son visibles a otros.

Canales de comunicación: En este proceso, en el que un grupo de personas crean y se benefician de la información, con el fin de alcanzar una mutua comprensión, las aplicaciones de las TIC se difunden por canales, que son medios por los cuales los mensajes fluyen de un individuo a otro. La naturaleza de las relaciones implícitas en los intercambios informativos entre un par de individuos determina las

condiciones bajo las cuales una fuente podría o no transmitir la innovación al receptor.

El tiempo: El tiempo del proceso de decisión se debe entender en varias etapas:

- Conocimiento: Ocurre cuando un individuo está expuesto al conocimiento de las TIC y va ganando comprensión acerca de su funcionamiento.
- Persuasión: Se presenta cuando se asume una actitud favorable o desfavorable hacia las TIC.
- Decisión: Ocurre cuando un individuo se incorpora en actividades que le llevan a aceptar o a rechazar la TIC.
- Implementación: Ocurre cuando la TIC se pone en uso.
- Confirmación: Se da cuando se produce una aceptación definitiva, reforzada con decisiones de otros agentes que aceptan la innovación.

El sistema social: Las decisiones respecto a la aceptación de una TIC depende del tipo de estructuras sociales existentes en la organización, como por ejemplo los mercados y las leyes vigentes. Entre más efectivo sea su funcionamiento, más exitoso será el proceso de difusión de las TIC.

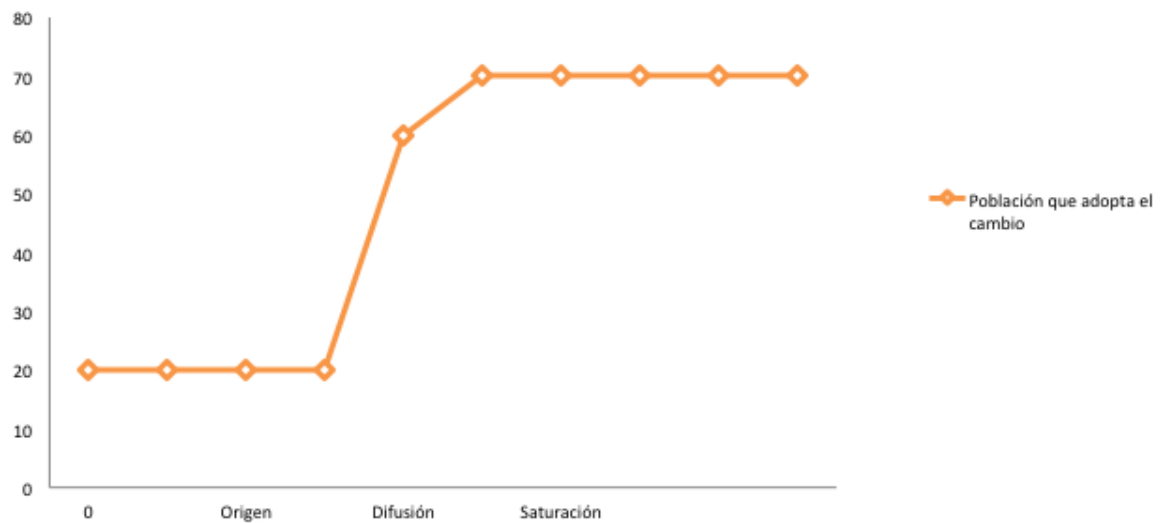
b. DIFUSIÓN DE LAS INNOVACIONES

Para que un proceso de implementación sea exitoso, es necesario que exista el proceso social mediante el cual se comunican las experiencias de unos primeros adoptantes a unos últimos.

En su libro *Temas de Innovación Tecnológica*, Álvaro Turriago hace un recuento de los modelos que a través de la historia han desarrollado los estudiosos del proceso de la difusión de innovaciones. En particular, nombra a Hagerstrand, quien con estudios de tipo geográfico identificó algunos principios vigentes en la actualidad para el estudio de la difusión de las innovaciones.

Los principios que Hagerstrand identificó tienen que ver con cuatro aspectos importantes. El primero de ellos es que la difusión del cambio se puede representar mediante una curva en forma de S.

Gráfico 5. La dinámica de la difusión del cambio en “S”

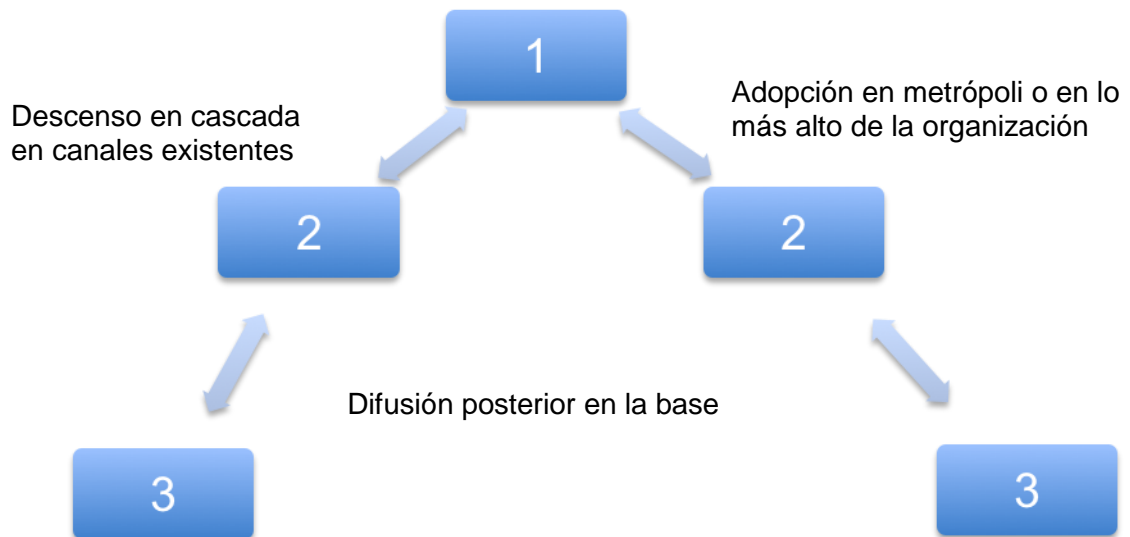


Fuente: (Turriago, 1998, 79).

La dinámica de la difusión del cambio se presenta con un inicio lento, después sigue un despegue cuando se presenta efectivamente la difusión y luego viene una sección relativamente plana, correspondiente a la saturación.

El segundo principio es que las difusiones comienzan en un centro metropolitano y luego, a manera de cascada, van descendiendo a los centros provinciales. El mismo principio se aplicaría a la difusión que se presenta en las empresas, donde se comenzaría el proceso de difusión de las innovaciones en la parte alta de la jerarquía de estas organizaciones, desde donde luego descendería a la base.

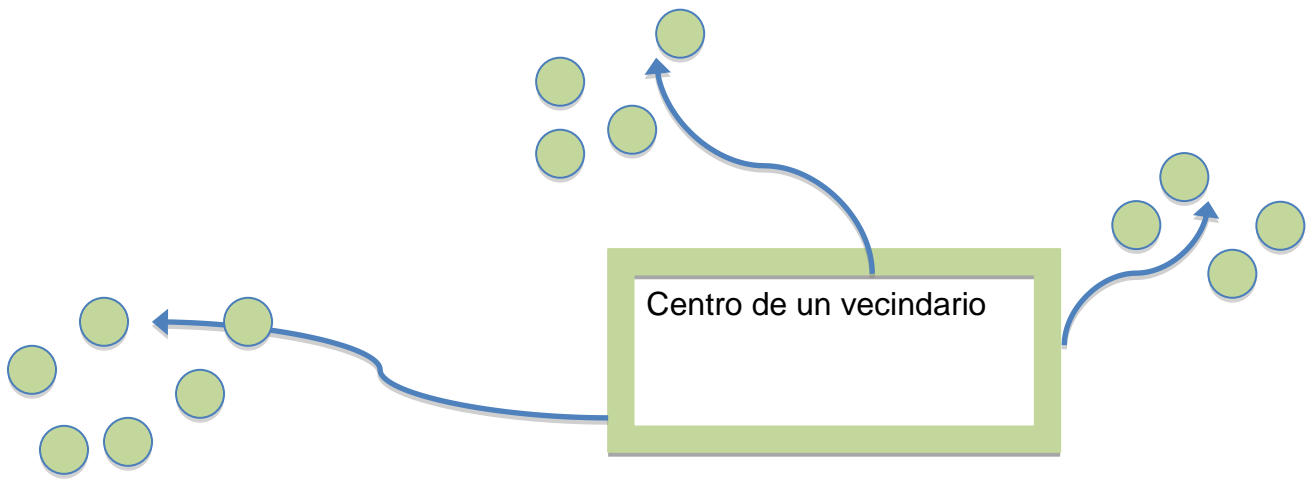
**Gráfico 6. La dinámica de la difusión del cambio
“en cascada”**



Fuente: (Turriago, 1998, 80).

El tercer principio, conocido como el efecto vecindario, sostiene que las innovaciones empiezan a ser imitadas en los vecindarios de cada localidad, ya que estos se encuentran comunicados por redes cortas de comunicación.

Gráfico 7. Difusión del cambio “por localidad”



La difusión de las TIC en una organización debe seguir una secuencia, conformada por etapas que abarcan desde el momento en el que la innovación es introducida a la organización hasta el instante en el que se utiliza para funciones que no se habían imaginado.

Haciendo un recuento de varios autores, Javier de la Ballina, en su artículo *Las nuevas tecnologías de información como elemento del entorno empresarial*, determina la secuencia que siguen los procesos de adopción de las TIC por parte de las empresas por “Niveles de uso” (De la Ballina, 1995, 23).

- Etapa experimental: caracterizada por la puesta en marcha de los primeros prototipos y por el desarrollo de sus aplicaciones iniciales.

- Etapa de eficacia-conveniencia: supone las primeras incorporaciones de las TIC para trabajos que antes se desarrollaban con otros instrumentos, pero que ahora presentan menores costes y mayor conveniencia.

- Etapa de eficiencia: plantea ya la utilización de los desarrollos tecnológicos de forma nueva y diferenciada, resolviendo los mismos problemas, pero de forma totalmente distinta y obteniendo con ello mejores resultados.

- Etapa de aplicaciones no consideradas: las TIC son en esta última fase aplicadas a nuevos campos, permitiendo obtener soluciones a cuestiones antes ni siquiera consideradas. Se está realizando ahora la auténtica explotación de las TIC.

Siguiendo este esquema, el proceso exitoso de implementación de las

TIC comprende un estado inicial en donde son utilizadas como herramientas para la realización de operaciones de procesos masivos y repetitivos, para posteriormente, y con ayuda de una gestión apropiada, pasar a un estado en el que construyen un soporte para la gestión en un sentido amplio y, finalmente,

aportan a las empresas una nueva forma de ayuda en la toma de sus decisiones.

Otro de los autores que reflexiona respecto al proceso que siguen las empresas para implementación una tecnología es C.A. Voss en su libro *Implementation: A key Issue in Manufacturing Technology: the need of a field of study*.

Voss asegura que el proceso mismo de implementación es un modelo de ciclo de vida, en términos de un proceso secuencial que consta de tres fases: 1) pre- instalación; 2) instalación y puesta en funcionamiento, y 3) post- instalación.

La preinstalación contempla todos aquellos factores previos al establecimiento de un proceso o de una tecnología que tendrá efectos posteriores positivos o negativos. La instalación ha sido completada cuando esté funcionando exitosamente, es decir cuando los objetivos técnicos y de utilización se hayan conseguido. Finalmente, la post- instalación comprende todas las actividades que no buscan solamente el éxito tecnológico, sino también el éxito de la empresa.

En cualquier proceso de implementación de tecnología las diferentes etapas propuestas incluyen dos elementos básicos: el técnico y el humano. Ambos

aspectos deben trabajar en consonancia, el uno con el otro, para que de esta forma se produzcan buenos resultados. De otra forma, el proceso de implementación no llegará a feliz término.

c. TIC APLICADAS A LA ORGANIZACIÓN

Varias empresas dedicadas a la producción de tecnología han desarrollado soluciones para el ambiente de negocios de empresas grandes, medianas y pymes. De acuerdo a la definición que se proporciona de las TIC en el presente trabajo, se nombrarán, sin el ánimo de profundizar en cada una de sus funcionalidades y características, algunas de las TIC en concreto –las más comunes- con ayuda de la explicación proporcionada por la empresa de tecnología Microsoft de las soluciones empresariales:

Planeación de Recursos Empresariales (ERP)

La Planeación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning, ERP) es una forma de utilizar la información a través de la organización de forma más proactiva -en áreas clave- como fabricación, compras, administración de inventario y cadena de suministros, control financiero, administración de recursos humanos, logística y distribución, ventas, mercadeo y administración de relaciones con clientes.

Esta tecnología busca unir estos elementos de forma holística y proporcionarle a la gente una manera universal de acceder, ver y utilizar la información que se guarda en diferentes sistemas a través de un explorador web estándar. En este sentido, el Internet cambia todo: su universalidad, familiaridad y facilidad de uso puede convertir a cada trabajador en un trabajador de conocimiento.

Por ejemplo, la unión entre las áreas de recursos humanos y financiera es cada vez más importante para ayudar a modernizar los procesos internos y mejorar la eficiencia. Los empleados pueden, por ejemplo, utilizar un proceso de "auto-servicio" seguro para presentar informes de gastos. Ellos pueden ser notificados de su aprobación de forma automática, vía correo electrónico, y los fondos depositados a su cuenta bancaria por transferencia electrónica. Sin papeleo, con muy poco trámite, simplemente un sistema que es utilizado para unir diferentes elementos de la organización y, por lo tanto, ayuda a acelerar los procesos de negocios y hacer mejor uso de los recursos.

La implementación de un sistema ERP busca que las organizaciones obtengan beneficios para el negocio a través de:

- Menores costes
- Mayor valor
- Velocidad combinada con flexibilidad

- Una toma de decisiones y ejecución mejorada
- Mejor seguridad

Administración de Relaciones con los Clientes (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) es una estrategia de negocios enfocada a los clientes y diseñada para optimizar los ingresos, rentabilidad y lealtad del cliente. A la implementación la estrategia CRM, una organización puede mejorar los procesos de negocios y las soluciones de tecnología alrededor de las funciones de venta, comercialización, mercadeo y servicio en todos los puntos de encuentro con el cliente (por ejemplo: web, correo electrónico, redes sociales, fax, entre otros).

El objetivo primario de CRM es proporcionarle a toda la organización una visión de 360 grados sobre el cliente, sin importar dónde resida la información o dónde ocurrió el punto de encuentro con el cliente. Hoy en día, muchos negocios administran diferentes aspectos de las relaciones de clientes con múltiples sistemas de información, lo cual debilita el servicio al cliente y, finalmente, reduce el potencial de ventas totales. Para dimensionar los beneficios de CRM, es importante tener una solución integrada a través de todos los sistemas de información de clientes, uniendo las oficinas frontales y

de fondo para una completa visión sobre los clientes y así proporcionarles un mejor servicio.

Las aplicaciones CRM realizan las siguientes funciones de negocios:

- Automatización de las ventas: Les proporciona a los profesionales de ventas acceso a la información crítica de clientes y las herramientas que mejoran su habilidad para vender efectivamente como también la de administrar su tiempo. Por ejemplo: administración de contactos, funciones de calendario, herramientas de producción, modelos de configuración.
- Automatización de mercadeo: Les proporciona a los departamentos de mercadeo las herramientas para administrar campañas y generar iniciativas.
- Servicio al Cliente y Soporte: Le permite a la organización manejar las preguntas, los problemas o asuntos de los clientes de forma efectiva y eficiente. Mientras que la satisfacción del cliente es el principal objetivo, muchas organizaciones buscan aumentar ingresos al mismo tiempo que proporcionan servicio al cliente.
- Administración Canal / Manejo de Relación con Socios: Extiende las capacidades CRM a las necesidades de canales de ventas extendidas, como distribuidores y distribuidores de valor agregado. Las

aplicaciones CRM les permiten a las compañías distribuir iniciativas y administrar promociones por fuera del equipo de ventas de la empresa.

- Escritorio de ayuda interno (Helpdesk): Soporta a los usuarios internos a través de aplicaciones que cubren el manejo y soporte de red, registro y resolución de llamadas, y soporte de clientes internos.

Administración del Conocimiento (KM)

En todas las organizaciones existe un conocimiento valioso sobre el negocio, sus clientes, productos, procesos y competidores, que está guardado en las mentes de las personas, o en un papel o forma electrónica. Este conocimiento puede provenir de los empleados o socios de negocios.

La clave para el éxito de los negocios es explotar este conocimiento al proporcionar la cultura, los procesos y la tecnología para facilitar la forma de compartir información y mejorar el desempeño general de la compañía.

La tecnología es un facilitador de negocios crítico, pues hace que sea más sencillo almacenar, acceder y manipular la información digital y permite la colaboración, sin tener en cuenta el tiempo y la ubicación. El desarrollo de Internet, las comunicaciones inalámbricas, los portales de conocimiento y las nuevas tecnologías de colaboración y análisis de datos están ayudando a

muchos negocios a diferenciarse de sus competidores a medida que la Edad Digital se desarrolla.

Cada negocio se enfrenta con diferentes retos en la entrega de productos y servicios a sus mercados discretos. También tiene diferentes activos de conocimiento, procesos de negocios e infraestructura.

Con los años, muchas organizaciones han realizado importantes inversiones en tecnología de la información, como data warehouses, sistemas de mensajería y de Planeación de Recursos Empresariales (ERP), Customer Relationship Management Systems (CRM), etc. Esas organizaciones tal vez ya tienen acceso a abundantes datos de clientes y han automatizado las operaciones de negocios críticas, como logística, inventarios y producción. Sin embargo, permitirles a los gerentes de negocios y personal de atención al cliente tener acceso al mejor conocimiento posible y proporcionar ventaja de negocios va más allá de estos sistemas de información básicos.

Existen tres áreas donde la explotación del conocimiento puede crear un significativo valor para un negocio:

1. Entrega de valor al cliente: es vital la utilización de la información y conocimiento para identificar y reaccionar a las

necesidades del cliente. El personal de atención al cliente necesita información precisa para proporcionar un servicio de primera clase.

2. Producción de productos y servicios novedosos: la promoción de la innovación en el proceso de desarrollo del producto, el análisis de las tendencias cambiantes en el mercado y el ajuste de los procesos de desarrollo como corresponde depende de la integración de experiencia dentro de la compañía.

3. Efectividad organizacional mejorada: el mejoramiento de la capacidad de respuesta del negocio a través de un aprendizaje organizacional y una más rápida planeación y toma de decisiones.

Inteligencia de negocios

Para permitirles a las organizaciones obtener ventajas competitivas, los trabajadores de conocimiento deben tener acceso a información y herramientas de análisis para tomar mejores decisiones, más rápido.

Las soluciones Business Intelligence son implementadas para ayudarles a las organizaciones a comprender los patrones de compras de los clientes, identificar el crecimiento en las ventas y ganancias, y mejorar la toma de decisiones. Las soluciones Business Intelligence les permiten a las personas encargadas de los negocios ser más efectivas al:

- Minimizar el tiempo requerido para recolectar toda la información de negocios importante.
- Descubrir información no evidente a partir de sus datos operativos.
- Proporcionar herramientas de análisis para hacer comparaciones y tomar decisiones inteligentes.

Comercio electrónico

Aunque todavía no se ha desarrollado plenamente, el comercio electrónico está emergiendo como una arena competitiva de grandes proporciones e, igualmente, de inmensa importancia. Y no es solo una moda pasajera.

Internet para los negocios

Se refiere a utilizar Internet como herramienta práctica para vincular a las personas con el conocimiento, con miras a lograr el éxito del negocio en las siguientes áreas:

- Comercio electrónico: utilización de las tecnologías en línea para eliminar ineficiencias y construir relaciones de negocios más fuertes y efectivos con los clientes y socios.

- Administración de Conocimiento: recolección, organización y distribución de la información a la gente que la necesita, para que pueda actuar de forma rápida y efectiva.
- Infraestructura: integración de sistemas de negocios para crear un "sistema nervioso digital" que optimiza el flujo de información dentro y entre las organizaciones, permitiéndoles actuar, reaccionar, y adaptarse mejor a las demandas de los clientes o el mercado antes que la competencia.

Beneficios de internet para los negocios

Esta concepción combina el poder de la Web con la versatilidad de los ordenadores. Se busca optimizar los procesos básicos (como finanzas y producción) y hacer que la retroalimentación de los clientes esté accesible electrónicamente a los empleados de una organización, permitiéndoles identificar los problemas y oportunidades rápidamente, y responder de forma efectiva.

Entre los beneficios se encuentran:

- Mejor interacción con el cliente. Entender al cliente mejor que la competencia puede proporcionarle una ventaja competitiva crucial. Utilizar Internet para conectar todos los puntos de la cadena de valor, proporcionar acceso mejorado a la información y actuar

rápidamente sobre la retroalimentación de los clientes y el mercado puede ayudar a una organización a construir relaciones más cercanas y profundas con sus clientes y socios.

- Reflejos empresariales más rápidos. En un mundo cada vez más conectado, la velocidad de respuesta de una organización se convierte en un diferenciador competitivo clave. Internet para los Negocios puede mejorar la capacidad de respuesta de una organización a eventos no planeados, como el cambio en los precios de la competencia, posible pérdida de un cliente valioso o una nueva oportunidad de mercado. Esto se logra al conectar todas las partes de una organización entre sí y con los socios de negocios, y al proporcionar vistas comunes de información empresarial relevante. Esto permite que grupos globalmente dispersos colaboren eficazmente, evalúen opciones y se comuniquen ampliamente con una respuesta unificada.

- Mejor pensamiento estratégico. Las empresas pueden fortalecer su pensamiento estratégico al tener disponible para los empleados la información precisa acerca de las oportunidades de mercado, ingresos de ventas, cuentas de los clientes y los competidores, y ofrecerles nuevas herramientas con las cuales pueden derivar nuevas perspectivas del negocio. De esta manera se ayuda a crear "ciclos de retroalimentación digital" que convierten el pensamiento estratégico de

una actividad independiente en un proceso continuo fuertemente integrado con la actividad diaria del negocio.

Informática móvil

Millones de personas trabajan actualmente en ambientes de oficina no tradicionales. Esos ambientes pueden ser una serie de espacios de trabajo temporales, como es el caso de los representantes de ventas o ejecutivos que viajan o trabajadores que debido a la naturaleza del trabajo requieren desplazarse de un sitio a otro, como en el caso de una fábrica, servicios de entrega de mercancías, trabajos de campo o profesionales de la salud.

En los últimos años, una serie de dispositivos de información portátil, como los Handheld PCs, Pocket PCs, los teléfonos inteligentes, las tabletas y los Ipads, han llegado al mercado para ayudar a esta fuerza de trabajo móvil. Estos dispositivos no solo ayudan en la administración de citas y contactos, sino también proporcionan una herramienta para reemplazar los procesos de negocios que usan papelería con aplicaciones basadas en formas. La eficiencia y precisión aumentada para capturar rápidamente los datos en un dispositivo de computación puede dar como resultado mayor productividad del empleado, un reporte del negocio más rápido para la toma de decisiones y costes operacionales reducidos (por ejemplo, evitar la necesidad de personal para ingresar datos).

Los dispositivos móviles le permiten a una organización extender su infraestructura de computación tradicional más allá de los alcances de su negocio y alcanzar a su fuerza de trabajo móvil de maneras muy importantes como:

Administración de Información Personal (PIM). Todos se benefician al tener disponible una combinación de calendario, contactos, tareas y correo electrónico de forma instantánea dondequiera que se encuentren.

Documentos. Aplicaciones de productividad como Microsoft Word y Excel han sido utilizadas ampliamente para crear documentos en el ordenador. Ahora, estos documentos, junto con las páginas Web y los datos multimedia, pueden estar disponibles sin demora en el bolsillo.

Aplicaciones de línea de negocios. El reemplazo de los procesos de negocios basados en papel con aplicaciones basadas en formas en dispositivos móviles puede dar lugar a significativas mejoras para el negocio. A medida que los datos son capturados en el punto de origen en una forma digital y electrónica, la precisión de los datos aumenta y el tiempo de reporte del negocio disminuye. Estos cambios pueden contribuir a decisiones de negocios más informadas y rápidas.

Ciertos mercados verticales tienen altas concentraciones de profesionales móviles y ya están experimentando eficiencias mejoradas por el uso de

dispositivos móviles. Algunas de estas industrias verticales y los tipos de aplicaciones que están implementando se describen a continuación:

Otras TIC

Dentro de las soluciones para los negocios es vital el papel que juegan los empleados. Por esta razón, en los últimos años las empresas de tecnología han decidido empoderar a los empleados, brindándoles las herramientas necesarias para que se vuelvan eficientes y participativos. El sistema busca transformar las aplicaciones estáticas de intranets de hoy en ambientes que le permitan al empleado crear, compartir y aprender más. Por medio de un flujo inteligente de la información, la organización es más eficiente, pues obtiene la respuesta correcta rápidamente. Un sistema que da poder a los empleados incrementa de manera importante la productividad y los ingresos de la organización.

Intranets

Esta solución lleva a las intranets a un nuevo nivel de integración de productos y tecnologías, que les proporciona a los usuarios acceso rápido a información importante y herramientas que son esenciales para convertir la información en acción. Si se está manejando un departamento, división o unidad de negocio, la Intranet proporciona una solución habilitada para

conocimiento que genera un rápido rendimiento en el personal, en los procesos, en conocimiento y en tecnología de la información.

Enterprise Project Management (EPM)

EMP es una aplicación empresarial que proporciona de manera unificada una administración de proyecto, recursos y documentos. EPM ofrece diferentes conjuntos de herramientas para ejecutivos, gerentes de la línea de negocios, gerentes de proyectos y en general para todos los empleados, ya que le permiten a cada uno realizar el trabajo que necesita hacer. Estas herramientas están unidas a servidores que permiten una colaboración importante y significativa alrededor de los proyectos.

Sales and Marketing Analytics

Proporciona a las personas encargadas de la toma de decisiones de mercadeo la información que necesitan para medir el uso efectivo de los recursos de mercadeo para aumentar la percepción del cliente e impulsar el crecimiento de ingresos. Además, las personas encargadas de la toma de decisiones de ventas están habilitadas con la información que requieren para conquistar y retener clientes, acortar los ciclos de ventas, aumentar ingresos y medir la productividad del representante de ventas.

Retail Analytics

Retail Analytics (RA) es una solución vertical enfocada específicamente a las necesidades de los minoristas en organizaciones de nivel mediano y grande. RA es una aplicación que proporciona análisis de Punto de Venta, prevención de pérdidas, análisis y alertas en la cadena de suministros, análisis de la canasta comercial, de margen y de ventas al por menor. Esta solución se enfoca en análisis de los Puntos de Venta en organizaciones de venta al por menor.

Redes sociales

Las redes sociales han dejado de ser parte del mundo externo de la empresa para convertirse en herramienta de comunicación con sus empleados y asimismo empoderan a los empleados a comunicar hacia afuera de la organización. Por eso es tan importante capacitar a los empleados para que el mensaje que ellos envíen esté alineado con el mensaje planteado por la organización. De lo contrario, todos los beneficios también pueden convertirse en contra de la organización. El secreto no es prohibir su uso o alejarse del canal, sino hacer un uso coordinado y estar preparados para reaccionar.

3.6 MANEJO DEL CAMBIO DENTRO DE IMPLEMENTACIONES ACTUALES

Algunas de las empresas que ofrecen este tipo de TIC se han concientizado de la importancia del factor humano en un proceso de implementación de tecnología. Por esta razón, muchas han empezado a incluir dentro de sus ofertas no solo la venta de la herramienta tecnológica como tal, sino módulos que buscan acercarse a una gestión humana de la tecnología. Estos módulos normalmente se centran en la capacitación de un grupo reducido de empleados para el manejo de las herramientas tecnológicas. Sin embargo, la capacitación no es suficiente. Es tan solo una parte del manejo del cambio, que busca enseñar a los involucrados la manera correcta de usar las nuevas herramientas. Pero la capacitación nunca puede reemplazar el manejo de cambio, que es el que realmente logra enganchar al usuario en la utilización de la misma.

Otras empresas han ido más allá de la simple venta y capacitación del personal. En el proceso de adopción de las TIC existen consultores contratados que buscan manejar el factor humano de la implementación de la solución. Normalmente son ellos quienes cuentan con personal experto y hacen uso de módulos especiales de manejo de cambio. Empresas como SAP, que ofrecen al mercado soluciones de ERP, actualmente cuentan con estos módulos.

Sin embargo, la experiencia de empresas que han realizado implementaciones de este tipo demuestra que no es suficiente contar con los módulos ofrecidos por las compañías consultoras.

En el manejo del cambio, los estándares no funcionan. Cada organización vive una cultura particular y es fundamental que se conozca desde adentro lo que finalmente se quiere cambiar. Por esta razón, las experiencias de implementación de las TIC, han demostrado que es recomendable conformar un equipo dentro de la organización que haga una labor de acompañamiento interno, que señale las debilidades y fortalezas de sus integrantes, y que prenda las alarmas cuando los empleados presenten dificultades en la asimilación de la tecnología. La cultura de cada empresa es particular y el consultor debe adaptarse a ella.

La entrada de las organizaciones a la sociedad de la información se evidencia por tres aspectos, principalmente: su dependencia del uso inteligente de las tecnologías de la información, el consumo de grandes cantidades de información y la emergencia de un *sector de la información*, con gran posibilidad de convertirse en uno de los grandes hipersectores de la economía.

En la actualidad, las organizaciones buscan aumentar, amplificar, realizar y extender sus relaciones. En consecuencia, se producen nuevas reglas de juego y elementos que hacen posible reestructuración de relaciones. Entre estos elementos se encuentra la sustitución de tecnologías analógicas por las digitales, que dieron lugar al desarrollo e innovación de la industria de las comunicaciones, de la información. Este proceso incide directamente sobre la organización.

Las TIC son el conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (Hardware y Software), soportes de la información y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizada de información, así como el uso práctico de dichas herramientas para producir conocimiento.

Cuando una empresa decide incorporar las TIC, lo hace básicamente por las siguientes razones: las características de su sector y/o actividad (número y ubicación de sucursales, número de proveedores y clientes, manejo de información importante, cantidad de información, movilidad en las operaciones, llevar un control y seguimiento), búsqueda de ventajas competitivas (disminución de costes y tiempo, diferenciación en el servicio al cliente, coordinación de relaciones) y producción de nuevos negocios.

Las TIC tienen un gran impacto sobre las personas en las organizaciones, específicamente en aspectos como su puesto de trabajo y desempeño, su bienestar psicológico y calidad de vida laboral, sus relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, la estructura y procesos organizacionales.

Para llevar a cabo una implementación de las TIC que sea exitosa, es necesario tener en cuenta aspectos como el plan global de la organización, la infraestructura tecnológica actual, el capital humano y la situación financiera de la empresa.

El valor de la tecnología está en la manera como es adaptada por los usuarios para facilitar la mejora y optimización de sus procesos de negocio. El proceso de implementación de una tecnología es tan importante como cualquier otro proceso productivo del que dependa la organización.

Además de la comunicación, existen otros aspectos influyentes en la implementación de las TIC en una organización, como son la innovación, el tiempo y el sistema social, entre otros. Esto deja entrever que el éxito en una implementación de las TIC en una organización no depende únicamente del manejo adecuado de la comunicación, sino que hay muchos otros aspectos que determinan los resultados de este proceso.

La difusión de las innovaciones es un proceso social determinante en la implementación de las TIC, mediante el cual se comunican las experiencias de unos primeros adoptantes a unos últimos.

Existen estudios sobre la forma en la que una innovación es difundida y asimilada por una organización. A través de ellos, se puede determinar la mejor manera para dirigir la comunicación durante el cambio por la implementación de TIC.

Tomando como punto de partida el modelo que anuncia que las difusiones se pueden representar mediante una curva en forma de S, es importante apuntar a que la dirección de la comunicación permita efectivamente un cambio de esa naturaleza, en donde la innovación permanezca en vigencia por el tiempo que sea necesario.

Para esto, son de gran utilidad los citados principios de difusión de las innovaciones. Uno de ellos, relativo a que las difusiones comienzan en un centro metropolitano y luego, a manera de cascada, van descendiendo a los centros provinciales. Este principio se puede aplicar al dirigir la comunicación para el cambio organizacional por la implementación de las TIC, comenzando con la difusión en la parte alta de la jerarquía de estas organizaciones y/o en las zonas donde se presente mayor liderazgo (formal o informal), con el fin de que sean estas personas quienes se conviertan en líderes de opinión con la capacidad de comunicar a los demás miembros los argumentos por los cuales

se debe abrazar el cambio, así como la forma apropiada de hacerlo. Sin embargo, este modelo no se puede aplicar sin tener de otro lado mecanismos que faciliten la comunicación, como una relación y no como simple difusión. Es decir, los líderes de opinión no solo deben estar en capacidad de proporcionar información para que la implementación efectivamente se lleve a cabo, sino que, por otro lado, deben propiciar la participación y el involucramiento de los afectados en el cambio, para que estos no cumplan un papel meramente pasivo, sino que aporten herramientas para la obtención de mejores resultados.

Otro de los principios citados, conocido como el efecto vecindario, proporciona una perspectiva mediante la cual puede ser dirigida la comunicación para el cambio por la implementación de las TIC. El hecho de tomar como modelo a otra persona, o a un grupo de personas, es de gran utilidad a la hora de abrazar un cambio tecnológico. Sin embargo, cabe anotar que quienes serán tomados como primeros adoptantes de las TIC deben cumplir con características determinadas, que permitan que en efecto, sean vistas como un ejemplo, digno de imitar y no como una muestra de lo que se debe ser evitado. Es necesario asegurarse de que los primeros intentos de implementación den buenos resultados, para que, asimismo, puedan empezar a ser imitados. Por otro lado, cabe la posibilidad de que con cada implementación en grupos pequeños se vaya perfeccionando el uso final de las TIC. Es necesaria la creación de canales de comunicación, que permitan, además de transmitir las

experiencias positivas, aprender de los errores de los primeros adoptantes, con el fin de mejorar el proceso de cambio.

El proceso exitoso de implementación de la TIC comprende un estado inicial en donde las tecnologías son utilizadas como herramientas para la realización de operaciones de procesos repetitivos, para posteriormente pasar a un estado en el que construyen un soporte para la gestión en un sentido amplio y, finalmente, aportan a las empresas una nueva forma de acción en la toma de sus decisiones. Gran parte de ese éxito de la implementación de una TIC en una organización depende de la manera en la que son dirigidos los flujos de comunicación.

En las etapas iniciales de experimentación, es esencial que se empiecen a crear nuevos canales de comunicación y que, asimismo, se aprovechen los existentes, con el fin de compartir la información sobre la TIC, la forma más adecuada de ponerla en funcionamiento y su utilidad en el negocio. En esta etapa, la capacitación es una de las actividades más comunes y muy pocas veces aprovechada, en lo que se refiere a la comunicación, debido a que es allí en donde se conocen las dificultades de cada individuo, así como la reacción de los involucrados hacia la implementación. Esta información es básica al momento de plantear el manejo de la comunicación para el cambio, con el fin de crear canales de comunicación tendientes a solucionar dudas, aminorar

temores y aprovechar el liderazgo de quienes mostraron destreza y entusiasmo en la implementación.

En la siguiente etapa de implementación, el trabajo ejercido por quien dirige la comunicación debe estar enfocado en conocer las reacciones de quienes empiezan a utilizar las TIC para trabajos antes realizados con otras herramientas, y, a partir de allí, anticipar reacciones negativas, evitar rumores que perjudiquen la implementación y aprovechar la coyuntura de cambio en la organización para reforzar actitudes y comportamientos de compromiso que favorezcan a la organización.

En esta etapa se evidencia la inseguridad y resistencia de muchos de los implicados en el cambio y, por esto, es necesario, tener claros los argumentos que propiciaron la adopción de la TIC, la posición de los promotores del cambio ante una eventual crisis, así como las personas a quienes acudir en caso de que no se tengan determinadas respuestas claras. Si se lleva a cabo este tipo de manejo de la comunicación, es muy probable que se avance a la etapa de la eficiencia, en donde se utilizan las TIC presentando ahora menores costes y mayor conveniencia.

El ejercicio de la comunicación durante un proceso de cambio debido a la implementación de las TIC no concluye en ninguna de estas etapas. La

implementación sigue un camino en el que la TIC es aplicada a nuevos campos, permitiendo obtener soluciones a cuestiones antes ni siquiera consideradas. Es aquí en donde la dirección de la comunicación debe apuntar a promover dichos usos innovadores de las tecnologías adoptadas y entablar dentro de la organización la cultura de un constante cambio y aprendizaje, estrechando aún más los canales de comunicación creados. En pocas palabras, es lo que C.A. Voss denomina la post-instalación, cuando se busca no solamente el éxito tecnológico, sino también el éxito de la organización.

Entre las TIC más comunes utilizadas en el ambiente de los negocios de empresas grandes, medianas y pymes, y proporcionadas por empresas productoras de tecnología, se encuentran: Planeación de Recursos Empresariales (ERP), Administración de Relaciones con los Clientes (CRM), Administración del Conocimiento (KM), inteligencia de negocios, comercio electrónico, computación móvil y soluciones para el empoderamiento con los empleados.

Los módulos que ofrecen las empresas productoras y distribuidoras de soluciones tecnológicas se centran básicamente en la capacitación de un grupo reducido de empleados para el manejo de la herramienta. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que la capacitación no es suficiente, así como

tampoco lo es una consultoría externa sin conocimiento de la cultura interna de la organización.

A partir de esta revisión teórica que culmina con las implicaciones de la implementación de TIC en las organizaciones, a continuación se expondrán las conclusiones básicas de la investigación hasta ahora realizada y se nombrarán algunas variables que se convertirán en la guía para caracterizar la dirección de comunicación para el cambio por la implementación de TIC al interior de una organización con una situación y características similares a las de la AGE.

**BLOQUE 3. CASO DE ESTUDIO: COMUNICACIÓN PARA EL
CAMBIO DEBIDO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC EN
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA**

4. CASO DE ESTUDIO: COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO DEBIDO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TIC EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

4.1. Descripción de la situación

En este capítulo se plasmarán los puntos de vista de los entrevistados que son parte del órgano gestor de la ayuda, consultores, funcionarios y empresas beneficiarias de la ayuda económica. Al final se realizará un análisis desde los aspectos teóricos tratados durante la investigación realizada en los capítulos anteriores, seguido de conclusiones y recomendaciones.

El caso que se plantea es el de la comunicación para el cambio debido a la implementación de las TIC en la Administración General del Estado (AGE).

Desde el año 2005 se dio inicio al proceso de implementación de las TIC concretamente en el Ministerio de Ciencia e Innovación, en el cual sus primeras etapas fueron dedicadas a la digitalización de las convocatorias de ayudas económicas y la restructuración de los procesos de la gestión para hacerlos más rápidos y eficientes con el fin de ofrecer un mejor servicio a los ciudadanos.

En cuanto a la implementación de las TIC en la AGE, no se llevó a cabo al mismo tiempo en todos los ministerios ni dependencias de la misma.

El caso de estudio que se analiza en este capítulo se inició en el año 2007, en el entonces Ministerio de Ciencia e Innovación, en la Subdirección General de Fomento de la Innovación Industrial (de aquí en adelante SGFII).

Como departamento, el Ministerio de Ciencia e Innovación está encargado de la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia de investigación científica y tecnológica, del desarrollo e innovación en todos los sectores, así como la coordinación de los organismos públicos de investigación de titularidad estatal y de asegurar la coherencia y la coordinación del fomento de la I+D+I en el territorio de España.

Asimismo, la SGFII dentro de sus competencias principalmente estimula la innovación en la empresa española a través de dos ejes fundamentalmente:

- *Deducciones fiscales:* Estos incentivos en forma de deducciones fiscales, aplicadas a la cuota del Impuesto sobre sociedades, son de carácter horizontal y su aplicación es libre y general (no existe concurrencia competitiva ni un presupuesto límite predeterminado). Están orientados a incentivar el sector privado, sin condicionar el ámbito innovador al que se orienta la empresa.

- *Convocatorias de ayuda económicas:* Estos programas tienen como finalidad, fomentar la I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación), se conceden mediante ayudas directas; en forma de subvenciones o préstamos reembolsables, en un periodo de entre 7 y 10 años con un periodo de carencia de 3 a 5 años y con un tipo de interés

cero. Estos proyectos son seleccionados en un proceso de concurrencia competitiva.

El equipo de trabajo estaba compuesto por un jefe de proyecto, un técnico informático, siete evaluadores de proyectos especializados en áreas concretas, siete técnicos de gestión de ayudas, los cuales se encargaban de la gestión de la ayuda desde la solicitud, hasta el pago de las ayudas concedidas, si procedía; y cuatro técnicos de justificación y seguimiento del gasto realizado, que tenían como objetivo realizar el seguimiento del gasto de las ayudas concedidas a las empresas beneficiarias.

El caso concreto a analizar es el procedimiento de gestión y control de ayudas económicas para el fomento de la innovación. En este ámbito, los fondos de las ayudas económicas para el fomento de la innovación dieron inicio con una convocatoria en el año 2005 que poco a poco no solo fueron creciendo si no creándose nuevas convocatorias, hasta llegar a manejar ocho convocatorias de ayudas durante el periodo comprendido entre los años 2005 al 2013, en los que se comenzaron gestionando 704 expedientes hasta llegar a 6.052 expedientes y apoyar aproximadamente 4.000 empresas españolas para el fomento de la innovación.

A continuación se presenta un cuadro resumen de todas las ayudas que se llegaron a gestionar y el aumento progresivo del volumen de trabajo.

Tabla 2. Programas de gestión de ayudas del MICINN entre los años 2005 al 2012

PLAN NACIONAL	AÑO DE CONVOCATORIA DE AYUDAS	CONVOCATORIA	ANUALIDAD 2005	ANUALIDAD 2006	ANUALIDAD 2007	ANUALIDAD 2008	ANUALIDAD 2009	ANUALIDAD 2010	ANUALIDAD 2011	ANUALIDAD 2012	TOTAL DE AYUDAS
2005-2007	2005	FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN TÉCNICA	704	132	37	0	0	0	0	0	873
	2006	FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN TÉCNICA	0	1.237	178	0	0	0	0	0	1.415
	2007	FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN TÉCNICA	0	0	1.394	115	0	0	0	0	1.509
	2007	CREACIÓN DE EMPRESAS INNOVADORAS DE BASE TECNOLÓGICA EN PARQUES TECNOLÓGICOS Y CIENTÍFICOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2007	AYUDAS PARA EL FOMENTO Y LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE I+D+I	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2008-2012	2008	DESARROLLO EXPERIMENTAL INDUSTRIAL	0	0	0	1.138	274	39	0	0	1.451
	2008	INVESTIGACIÓN APLICADA INDUSTRIAL	0	0	0	508	224	43	0	0	775
	2008	AYUDAS A LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN Y DEPARTAMENTOS DE EMPRESAS DE I+D+I	0	0	0	29	0	0	0	0	29

Fuente: Elaboración propia.

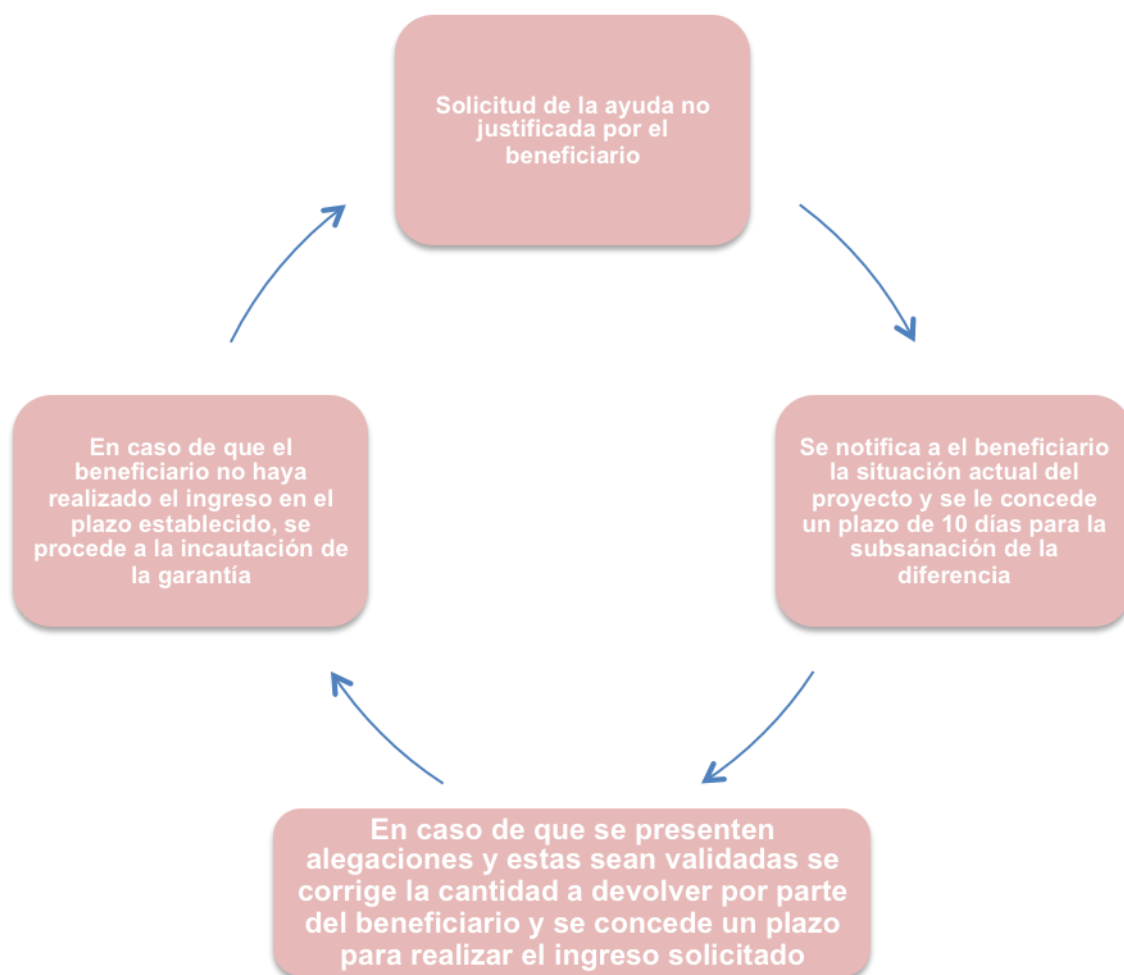
En cuanto a las etapas, todas las ayudas económicas anteriormente nombradas cuentan con un procedimiento de gestión y control, conformado por las siguientes fases: evaluación, concesión, seguimiento, verificación y reintegro de la ayuda, si procede.

Gráfico 8. Proceso de gestión y control de ayudas concedidas



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. Proceso de incautación de las garantías por ayuda no justificada



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. Solicitud de amortización de cuotas de amortización por ayuda económica concedida en forma de préstamo



Fuente: Elaboración propia.

En el año de 2005 se comenzaron a gestionar las ayudas del Programa al Fomento de la Investigación Técnica (PROFIT), cuya tramitación se gestionaba en papel y a pesar de que no era un volumen de trabajo excesivo tampoco era poco, no era fácil de manejar y requería un equipo de trabajo relativamente grande para su gestión y control. Al inicio contaba con un equipo de 27 personas para en la medida que las convocatorias iban creciendo, fueron apareciendo diferentes convocatorias de ayudas económicas y en paralelo las ayudas que habían sido

concedidas ya se encontraban en un punto avanzado del procedimiento de control y gestión. Esto significaba manejar un volumen importante de proyectos, de diferentes convocatorias, diferentes normativas y en diferentes fases.

Las debilidades de la gestión se empezaron a notar a todos los niveles y los integrantes del equipo también comenzaban a notar problemas de espacio para archivar una cantidad de papeles desmedida relacionada a las diferentes fases de los proyectos a los cuales se le había concedido alguna ayuda económica y que en un principio las bases de la convocatoria exigían fueran presentadas en papel.

El manejo de proyectos en muchos casos era complicado, debido a la cantidad de papel que además ocasionaba que con facilidad la documentación no permaneciera en orden.

“Desde siempre se había archivado toda la información relativa al proyecto, inclusive sobres con sellos de entrada, ya que eran los justificantes de la entrega de la documentación en el tiempo exigido. También se guardaba la documentación de solicitudes de ayuda que habían sido denegadas”³.

En términos generales, los gestores de la ayuda coinciden en que cuando un beneficiario llamaba para preguntar por el estado de un expediente, no era fácil detectar la situación con rapidez y precisión, debido a que obligatoriamente había que desplazarse en físico al expediente, para revisar hoja por hoja, hasta encontrar la información solicitada. En la medida en que estas situaciones

³ Entrevista con miembro del equipo de gestión de ayudas del MICINN, 2011.

incómodas se fueron agravando y haciéndose inmanejables, por el volumen y el manejo de la información, llegó un momento en que se empezaron a plantear realizar cambios ya que la situación no estaba teniendo un fácil manejo y cada vez se complicaba más. Debido a esta necesidad el equipo informático planteó buscar una solución tecnológica para el manejo y control de la información y después de valorar varios proveedores y soluciones tecnológicos se eligió el uso de Acces⁴ como herramienta de gestión de datos, debido a la necesidad del manejo de expedientes de una manera individual en los estados de cada uno de los proyectos que se gestionaban en paralelo, el volumen de proyectos y la cantidad de compañías de las cuales también se tenían que almacenar datos con el fin de conocer y medir el impacto y la relevancia de las ayudas económicas en las empresas españolas.

Esta herramienta iba a facilitar el control de la cantidad de información de los expedientes ya que si bien en un primer momento había una ardua tarea de digitalización y de actualizar el contenido en Acces, luego se iban a ver los beneficios en cuanto a la búsqueda de información puntual y a la hora de emitir informes para hacer seguimiento del estado de las ayudas, los proyectos y las empresas que funcionarían como indicadores importantes para medir las ayudas

⁴ Microsoft Access es un sistema de gestión de bases de datos incluido en el paquete de programas de Microsoft Office. Es igualmente un gestor de datos que recopila información relativa a un asunto o propósito particular, como el seguimiento de pedidos de clientes, entre otros. Está pensado en recopilar datos de otras utilidades (Excel, SharePoint, etc) y manejarlos por medios de las consultas e informes.

que se estaban concediendo a la empresa española pero sobre todo para medir su impacto.

En el proceso de digitalización el cual estaba a cargo de los consultores del equipo de gestión de ayudas, habían diferentes sensaciones en cuanto a este cambio, algunos profesionales, no entendía muy bien cuáles eran las intenciones del cambio y en algunos casos se quejaban porque resultaba un trabajo prácticamente interminable y pesado y lo interpretaban como sin sentido, otras estaban agradecidas porque el generar carga laboral significaba tener trabajo ya que este momento los medios de comunicación comenzaban hablar del inicio de una crisis económica por la cual se pasaría a nivel mundial pero que en España tendría un gran impacto.

Tras esta primera fase, que podríamos llamar fase de “desaprender” como la llamaría Aldana en su metáfora de la ventana nombrada en el bloque anterior. El equipo estaba iniciando una etapa en la que había que dejar de hacer las cosas de la manera como se venían haciendo y aprender una nueva manera.

Después de esta implementación, el resultado fue satisfactorio consiguiendo como resultado, un equipo que brindará una respuesta más rápida a los beneficiarios y una herramienta que permitía emitir un informe de las ayudas a nivel general, en el cuál se podía obtener la cantidad de ayudas concedidas y cantidad de ayudas justificadas. En esta etapa en la medida en que se iba adaptando esta nueva

metodología de trabajo también se iban encontrando datos mal grabados, datos incompletos que obligaban a ir en físico a la información para contrastarla y actualizar la BBDD.

En desarrollo del proceso y después de varias conversaciones se evaluaron las necesidades y se analizó cómo se podría ofrecer un servicio más eficaz, eficiente hacía afuera del Ministerio, orientado a favorecer los beneficiarios de las ayudas y que por supuesto reforzará el mensaje y la estrategia de innovación que el gobierno quería enviar a la empresa española alineado con el propósito de estos fondos.

Durante varias conversaciones con el órgano gestor de las ayudas económicas se concluyó que se debería implementar una herramienta diferente a la que se había implementado ya que la intención también era mejorar la interacción con los beneficiarios de las ayudas y la herramienta actual resolvía parcialmente las dificultades a nivel interno.

Esta vez la implementación de la solución era una plataforma telemática que permitía no solo el almacenamiento y búsqueda de información si no la interacción a nivel interno con otros órganos dentro de la organización y hacía afuera con los beneficiarios de la ayuda. Parecía una solución más a largo plazo pero el hecho de que ya se hubiera iniciado un cambio que no hubiera superado las expectativas, había generado un ambiente de desconfianza en el equipo que

además le significaba el trasvase de la información de la solución de Acces a la aplicación telemática.

Se determinó que los siguientes pasos se darían de una manera transicional, en el que las próximas convocatorias enmarcadas por un ámbito legal, determinarían ciertos cambios que irían en aumento progresivamente. Como novedad, la siguiente convocatoria ofrecía la opción a los beneficiarios de la ayuda, la presentación de documentación de la solicitud de la ayuda través de la aplicación telemática pero seguía exigiendo la solicitud de la ayuda económica en papel con sello y firma para su validez. Una vez concedida la ayuda, la fase del seguimiento y comprobación de gastos debería ser aportada a través de la aplicación telemática, a excepción de la el documento de “solicitud de la verificación técnico económica⁵”, que debería presentarse en el registro oficial de la AGE. Este documento era de vital importancia, debido a que era el documento que servía como justificante por parte de los beneficiarios para comprobar que la documentación había sido presentada a tiempo, si no era presentado en papel en algún registro oficial, la entrada de la documentación no tendría validez.

Al tener la aplicación telemática lista, se le informó a los beneficiarios a través de las nuevas convocatoria de ayudas que la manera de presentar la documentación y que los requisitos iban a ser otros y al equipo gestor de la ayuda se le comunicó

⁵ Solicitud de verificación técnico-económica es el documento principal de la entrega de la documentación para solicitar la revisión de los gastos imputados al proyecto.

a través de una reunión que se iba a incorporar el uso de una herramienta informática para la gestión y el control de los expedientes. A pesar de que la necesidad era evidente, la primera reacción por parte del equipo fue de resistencia, debido al miedo a lo desconocido, al cambio y por supuesto a la experiencia anterior. El equipo se hacía muchas preguntas y se realizaban muchas suposiciones al respecto. Entre estos estaban aquellos funcionarios que llevaban trabajando y gestionando las ayudas de una manera determinada por muchos años, ya que este cambio significaba un aprendizaje, salir de la zona de comodidad y ponerse al día con todo lo que implicaba el manejo de las TIC, para poder explicar con precisión y claridad a los beneficiarios. A pesar de que no fueran a perder su puesto de trabajo, sí manifestaban de alguna manera cierta frustración y algo de recelo por perder el control de la gestión y conocimiento que durante mucho tiempo llevaban realizando de una manera determinada.

Frente a este primer “fracaso”, como hacían referencia las personas del equipo, se plantearon otras alternativas, ya que la solución tecnológica, que en su momento parecía definitiva, continuaba siendo insuficiente para un volumen de alrededor de 7.000 expedientes con una perspectiva de crecimiento. Desde la Subdirección, se determinó migrar la información que constaba en Access a la nueva solución tecnológica con base en Oracle, ya que tenía mucha más capacidad y más funcionalidades, con lo cual se buscaba más eficiencia y efectividad en el proceso.

En esta segunda versión se podía almacenar muchos más datos relacionados no solo con la empresa a la cual se le había concedido la ayuda, sino con los pagos y la parte de verificación técnico-económica. De ahí en adelante no había manera de conocer en qué situación se encontraba el expediente, así que si algún beneficiario llamaba preguntando por la parte de ingresos tras el informe económico final no había más remedio que nuevamente ir al proyecto en papel, así que tanto los gestores como los beneficiarios de la ayuda consideraban que el cambio no tenía un resultado eficiente.

Los gestores de la ayuda no estaban muy conformes con el cambio, sobre todo porque nadie les explicó el uso de la herramienta. Ellos poco a poco fueron descubriendo las funcionalidades de la aplicación, con lo cual en algunos casos se desaprovechaba o se hacía un uso incorrecto de funcionalidades. Esto hizo que la curva de aprendizaje fuera aún más pronunciada.

“Si hubiésemos tenido una explicación del manejo de la herramienta, se hubieran evitado, muchas equivocaciones”⁶.

Posterior a esta etapa, se realizó una actualización y una mejora en la aplicación telemática. Se consiguieron los requisitos en cuanto a funcionalidades y se inició la digitalización de todos los documentos que eran parte de las convocatorias que hasta ese día se presentaban en papel y que en su momento se habrían migrado a Access.

⁶ Entrevista con la autora de miembro del equipo de gestión de ayudas del MICINN, 2011.

El objetivo era no solamente hacer un proceso mucho más operativo a partir de la implementación de la solución tecnológica, sino que de cara al trabajo realizado en el pasado también se podría crear una base de datos, que permitiría con un buscador poder encontrar registros de años anteriores, generar informes desde las primeras convocatorias y, por supuesto, ganar espacio físico y hacer medible el trabajo que se realizaba.

En un primer momento, cuando se digitalizó toda la documentación referente a los proyectos de las convocatorias, se había decidido dar un margen de un año antes de deshacerse de la información. Sin embargo, una vez transcurrido el tiempo, los funcionarios estaban bastante reacios en deshacerse de la información, debido a la experiencia con la solución tecnológica implementada anteriormente. A lo que también se sumaba un factor generacional en el que la mayoría de los funcionarios no conocían el manejo de las herramientas tecnológicas y, por lo tanto, no se sentían seguros al no contar con la documentación en papel.

Por parte de los beneficiarios de la ayuda y a pesar de que la información de los requisitos en cuanto a la presentación de la información vía telemática estaba en la legislación de las ayudas, continuaban con dudas y se recibían constantes llamadas en cuanto a la manera de presentar la información. El hecho de tener varias convocatorias abiertas, cada una con unos requerimientos diferentes en cuanto a la presentación de la documentación telemática y su validez, generaba confusión entre los beneficiarios.

En el MICINN, concretamente se presentaron bastantes desafíos debido a la carencia de una estrategia y plan de comunicación antes, durante y después de la implementación de las TIC.

El hecho de no transmitir objetivos específicos y medibles retrasaron la adaptación de la herramienta más que nada por parte del equipo de gestión de ayudas, en algunos casos porque los funcionarios que llevaban mucho tiempo en el Ministerio, no comprendían la necesidad de hacerlo diferente si como se realizaba funcionaba no encontraban el sentido a cambiar la manera de realizar el trabajo y lo que más trabajo costaba era salir de la zona de confort para comenzar un aprendizaje o empezar un camino de experiencias nuevas. En el caso del equipo consultor que además de ser en su mayoría profesionales jóvenes se encontraban dos tipos de reacciones unas más temerosas y otras con mayor disponibilidad y motivación para hacerlo diferente.

Estos comportamientos anteriormente nombrados, hicieron que el cambio se finalizará en su totalidad en 2012.

En términos generales, la situación inicial aparecía como un nuevo departamento al cual el Gobierno le quería prestar mucha importancia y tenía perspectivas de crecimiento. A nivel técnico, toda la gestión y las etapas de la ayuda se realizaban en papel y el control de los proyectos que recibían ayuda económica se realizaba en Excel, a pesar de que pudiese sonar rudimentario y de que la cantidad de proyectos era bastante, pero en ese momento era manejable. Poco a poco la

modernización de la AGE fue tomando importancia no solo en este Ministerio por ser la unidad gestora de las convocatorias que fomentaban la innovación en la empresa española, sino a nivel general, con el fin de conseguir ser percibida como moderna y preocupada por prestar una mejor atención al ciudadano, dejando a tras esa percepción de lenta y burocrática para convertirse en actual y dinámica.

Para resumir, en la medida en que fueron creciendo las convocatorias de ayudas y avanzando con la gestión y control de los expedientes, se desarrolló en Acces una BBDD que pretendía ser una herramienta facilitadora a la hora de controlar el volumen de expedientes. Pero sus funciones eran bastante parecidas a las que podía ofrecer el Excel y orientadas a un manejo interno dentro de la organización, así que no fue una solución suficiente.

Mientras tanto, los expedientes seguían creciendo y en paralelo muchos trámites y fases de un mismo proyecto se gestionaban, hasta que la necesidad no dio espera y se tuvo que dedicar la fuerza de trabajo a transcribir y actualizar todos los datos y completar los formatos que se habían establecido en la aplicación. Una vez se culminó la etapa de actualización de toda la información y los datos generales de los expedientes, se notó un cambio favorable en cuanto a espacio y eficiencia a la hora de ofrecer un servicio al cliente y gestión eficiente de los proyectos, además de poder controlar y medir el impacto de los fondos que se dedicaban a la innovación y si eran fondos que tenían un buen recibimiento o no. Algunos expedientes que ya no se estaban manejando en el día a día podían ir al

archivador general, ya que también se contaba con la documentación escaneada y cada vez que un beneficiario o el mismo equipo de trabajo necesitaba información, la respuesta a esa pregunta era inmediata, pues solo bastaba con introducir el número del proyecto y acceder a la información correspondiente del mismo, el cual había recibido la ayuda económica.

Siempre que se quiera mejorar un proceso, un producto o un servicio se debe dedicar el tiempo para analizar, tomar decisiones e implementar el nuevo plan de acción. Si se continúa en el trabajo diario incansable sin detenerse, es difícil reconducir o replantear nuevas propuestas con una visión de mejora.

A partir de ese momento las nuevas convocatorias exigían que la solicitud de la ayuda económica se realizara telemáticamente, pero debían enviar en papel una sola hoja con la firma manuscrita del representante legal de la empresa para que se validara la entrada. En un principio este gran cambio generó incertidumbre entre los beneficiarios, que dudaban que este nuevo sistema fuera fiable y que realmente la documentación que enviaban llegara a su destino final. Así que en muchos casos la información llegaba por duplicado, primero a través de la aplicación telemática y luego una copia de toda la documentación en papel. Este primer experimento parecía estar bien, pero había mucha incertidumbre, sobre todo por parte del beneficiario. Una manera de minimizar la resistencia al cambio es mantener flujos de comunicación constantes, alineada a una estrategia de

comunicación orientada a resolver cualquier pregunta que pueda tener el cliente/beneficiario.

Las necesidades continuaban y cada vez eran mayores, ya que el procedimiento se encontraba en una transición en que alguna documentación se presentaba en papel y otra telemáticamente. La intención era que poco a poco el beneficiario se adaptara a esta nueva manera de presentar la información hasta el punto de abandonar por completo el papel. Era bastante arriesgado y tardó mucho tiempo en que los diferentes públicos cedieran a este gran cambio tecnológico.

El comportamiento de los diferentes grupos objetivos que hacían parte de este gran cambio tecnológico actuaban de diferente manera, pero en su mayoría coincidieron en su primera reacción: temor y rechazo al cambio.

En cuanto a las audiencias:

Funcionarios: La gran mayoría eran profesionales mayores y, por su misma edad, la informática y sobre todo el envío de documentación telemática era algo difícil de asimilar para ellos. Así que el rechazo al cambio y el temor de que la documentación no llegara telemáticamente y perder el control del trabajo que llevaban realizando fueron los factores que más se opusieron a este cambio tecnológico. Por eso, proponían continuar trabajando de la manera tradicional, en papel.

Consultores: Los consultores estaban allí para ser la fuerza de trabajo. Su misión era gestionar y controlar las ayudas económicas en esta Subdirección. A pesar de que en su gran mayoría eran profesionales jóvenes, algunos se resistían a incorporar esta nueva metodología en su diario quehacer, quizá porque estaban habituados a realizar las tareas de una determinada manera y significaba un esfuerzo adicional. Sin embargo, un grupo pequeño estaba abierto al cambio y poniendo de su parte para que este impulso fuera exitoso.

Consultores Informáticos: El equipo de desarrolladores de ideas y cambios en la aplicación, por supuesto consientes de los beneficios, aportaba cambios y trabajó arduamente para transmitir todo ese conocimiento informático al Jefe de Proyecto.

Beneficiarios: Como era de esperarse, los beneficiarios que venían aportando de una manera la documentación en el momento que se dio este cambio, que en un principio era opcional y luego llegaría a ser obligatorio, lo veían como una amenaza. En algunos casos era una dificultad y en empresas más grandes y estructuradas entendían y sabían manejar el uso de las TIC, pero cuando las ayudas a la innovación se concedían a empresas pequeñas y probablemente familiares había una brecha que les dificultaba el camino para adaptarse al cambio.

Al plantear la comunicación para el cambio, es muy importante tener habilidades de escucha para poder entender las preocupaciones y miedos de los diferentes públicos y poder estar preparados y atentos a responder para actuar como agentes catalizadores de cambio. Asimismo, metodologías, como las de grupos focales, resultan muy útiles, ya que permiten expresar entender el objeto de cambio desde diferentes perspectivas. Adicionalmente, una manera de orientar el cambio hacia el éxito es realizar procesos inclusivos en el que todos se sientan parte de la transformación y evitar a toda costa que el cambio sea visto como impuesto. Esto permitirá tener un buen clima organizacional e ir abrazando el cambio, poco a poco.

Posterior a este cambio se dio inicio a la incorporación de modelos de notificación en la aplicación. Es un cambio sencillo pero muy útil, ya que la BBDD con la que se contaba era lo suficientemente capaz de albergar mucha información y hacer más que eso. Se diseñaron modelos uniformes, los cuales permitían generar los documentos necesarios en un solo clic, imprimirlos y enviarlos al beneficiario una vez se grabaran los datos en la aplicación para que se pudiera generar el documento con los datos actualizados. Este cambio ahorró muchísimo tiempo a los consultores que trabajaban en la gestión de las ayudas. Sin este cambio, probablemente trámites sencillos se volvían dispendiosos, pues se debía tomar una plantilla y ajustarla a las necesidades con mucho cuidado de mantener la forma y la homogeneidad en todas las notificaciones que se enviaban.

Para completar con el total aprovechamiento de la aplicación, esta se adaptó para que no hubiera necesidad de imprimir las notificaciones, sino que se generara el documento y fuera enviado directa y telemáticamente. De la misma manera en que el beneficiario se podía comunicar con el Ministerio a través de la aplicación, este sistema funcionaba con un usuario, el cual tenía una bandeja de entrada en la que se podían recibir notificaciones y también se enviaba un aviso al correo electrónico de contacto.

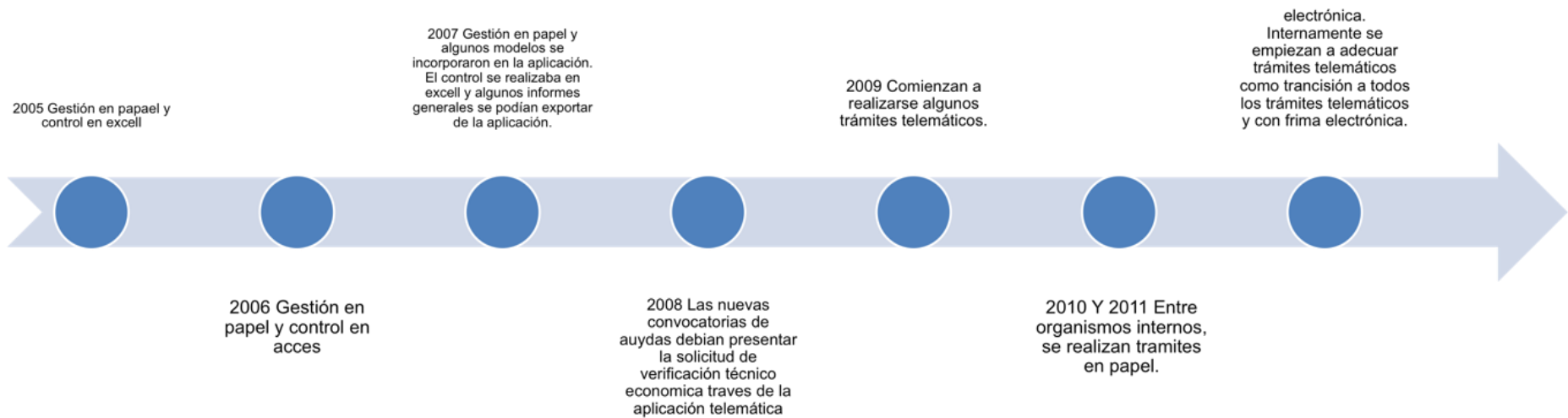
Nos encontramos en un punto en el que tanto emisor como receptor tenían un canal de comunicación principal y este era el telemático, que solo requería una plataforma, usuario, contraseña y, por supuesto una firma electrónica con el fin de mantener en todo momento la seguridad y privacidad de la empresa y los documentos.

Internamente también se adaptaron portafirmas y firmas electrónicas para poder enviar documentos que en el pasado eran transportados por personas de un piso a otro y que a través de la aplicación permitían la emisión y el envío en un solo clic y estar listos para la firma de los funcionarios. Esta modernización del procedimiento, trajo notorios beneficios como el ahorro del papel debido a la impresión innecesaria de documentos y el tiempo que se tardaba entre que se entregaba la documentación en persona.

Este cambio sufrió una constantes transformación durante seis años, en los cuales cada modificación era vital y también tomaba un periodo de tiempo de adaptación tanto para el usuario, como para el beneficiario y así continuar con el siguiente paso. Eso permitió hacer del cambio dinámico y mejorar a través un proceso iterativo⁷.

⁷ **Iteración** significa el acto de repetir un proceso con el propósito de alcanzar una meta deseada, objetivo o resultado. Cada repetición del proceso se denomina una "iteración" y los resultados de una iteración se utilizan como punto de partida para la siguiente iteración.

Gráfico 11. Proceso de implementación de las TIC en el MICINN



Fuente: Elaboración propia

4.2 Dirección de Comunicación

Comunicación en la Organización

Como primer aspecto es importante tener en cuenta que a nivel interno de la organización se tenga clara la misión y su razón de ser, en el caso de la Administración Pública Española es administrar los intereses públicos en cuanto a defensa, orden público, relaciones exteriores, justicia y hacienda. Esto nos induce a que el servicio debe estar siempre orientado hacia los ciudadanos y mejorar su calidad de vida desde una mirada holística y en función de sus necesidades.

Tal como plantean Joan Elías Monclús y José Mascaray, la Intracomunicación es el sistema nervioso de la organización utilizado no para convencer de una verdad a la organización, sino como herramienta catalizadora con el fin de conformar, participativamente, una “visión compartida”. Esta visión facilitará la adecuación del cambio a las organizaciones y posteriormente fortalecer a la organización y el equipo, para que se conviertan en embajadores y puedan comunicar eficaz y eficientemente su trabajo, tanto interna como externamente.

En el caso de este estudio particularmente había una notable carencia de la importancia de la comunicación y un proceso que funcionaba

por inercia. En este caso la modernización y mejora del papel de las herramientas tecnológicas fue vital para el refinamiento del proceso.

Recomendaciones

La participación de un profesional y sobre todo líder en el área de comunicaciones, que tenga una visión de comunicación tanto interna como externa, además de que tenga actitudes de líder alineados a la visión de la organización, es vital para la comunicación para el cambio.

Para el éxito de la comunicación para el cambio es fundamental que primero se oriente y capacite a nivel interno con el fin de brindar la opción a los profesionales que conforman el equipo de trabajo la oportunidad de opinar desde su perspectiva y su mirada en función de sus responsabilidades. Esto permitirá ser más asertivos en la orientación de los cambios estratégicos. Una vez se hayan realizado procesos participativos e inclusivos dentro de la organización, será mucho más efectivo comunicar hacia afuera de la misma, ya que la organización se siente parte activa y responsable del proceso de cambio, lo cual le permite entender la nueva orientación y por supuesto comunicarla.

Otro aspecto facilitador en casos con características similares es un líder encargado de dirigir la comunicación con características principalmente de empatía y persuasión para empoderar co-creadores que estén alineados con el objetivo y la estrategia acordada por los directivos de la organización, con el fin de

difundir rápidamente y de manera celular la transformación. Por ejemplo, grupos focales y comunicación constante para mantener informados a todos los niveles de la transformación y el camino recorrido y que falta por recorrer.

Comunicación en la gerencia

En el estudio de caso descrito anteriormente no se identifica un profesional concretamente del área de comunicaciones o una función clara de comunicaciones en el rol de ninguno de los miembros del equipo, el proceso de cambio fue tratado puramente como un proceso sin tener en cuenta el aspecto social de los equipos de la organización.

Esto sustenta la teoría planteada en el primer capítulo de este estudio, ya que se pudo comprobar que tampoco existía un profesional experto en comunicaciones para desarrollar las mismas funciones.

En cuanto a las comunicaciones que se desarrollaban dentro del equipo, internamente, eran puramente informales. Las comunicaciones tenían un tono jerárquico que las convertía en comunicación burocrática. A nivel de comunicaciones de la AGE con las empresas beneficiarias y con el equipo de trabajo que gestionaba las ayudas, la comunicación constaba para los beneficiarios a través de notificaciones por escrito de modelos previamente diseñados y atención telefónica.

Es claro que para que la comunicación, y sobre todo la transformación, permee en la organización, debe estar alineada con los directivos, ya que si bien los objetivos están basados en las necesidades, son los líderes quienes la determinan.

No obstante, si se quiere realizar un cambio que se convierta en prioritario se debe incluir a los agentes directos, pues esto permite que la transformación sea de toda la organización. De esa manera será más rápida, ya que los miembros/empleados estarán convencidos y motivados, entenderán la transformación y así mismo se apropiarán de la misma.

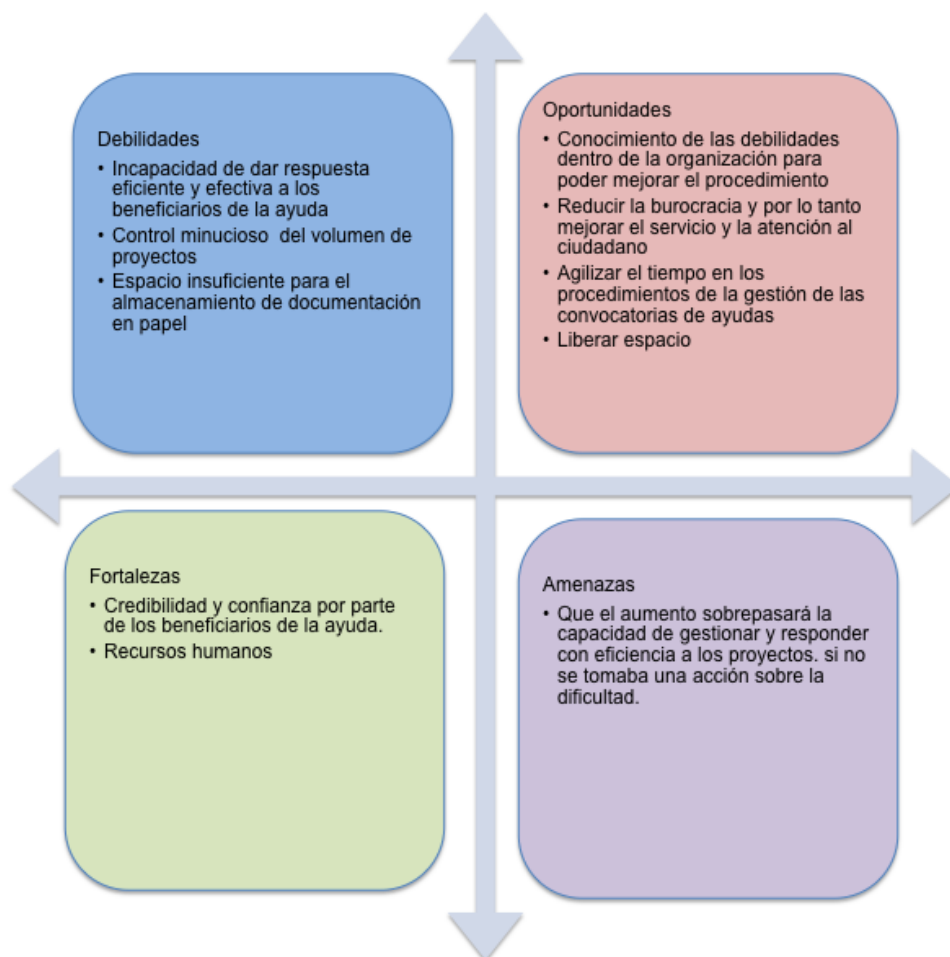
Recomendaciones

En cuanto a la Dirección de Comunicación en una organización, es de vital importancia que la persona o el equipo encargado de asumir este rol este alineado con la misión, objetivos y prioridades de la organización. De esa forma se garantiza que esta área tenga el apoyo de la jefatura del proyecto y que pueda liderar la comunicación para el cambio.

La situación expuesta y sus resultados representan una oportunidad para que en casos similares y en organizaciones con características parecidas se cuente con un profesional de comunicación que lidere el esfuerzo y entienda el funcionamiento de la organización y del proyecto así como sus desafíos.

Es fundamental que ese profesional de comunicación escuche a todas las partes implicadas, incluya al equipo de trabajo, a todos los niveles y progresivamente, y, además, genere apropiación de la transformación.

**Gráfico 12. DAFO en el proceso de implementación
de tecnologías en el MICINN**



Fuente: Elaboración propia.

Dirección de Comunicación

En los procesos de cambio existe un aspecto vital y es tener claro el objetivo y, por lo tanto, los resultados deseados. Si bien el proceso de cambio no es una tarea fácil, lo más complicado es hacer la transformación sostenible con el fin de evitar que muera el impulso.

Se recomienda en procesos de cambio en organizaciones con características similares a las de la AGE mantener una postura abierta, flexible, transparente y generar espacios de participación, que aseguren procesos de cambio rápidos y eficaces y eviten procesos “dolorosos” y rumores. El propósito es que los mismos miembros del equipo absorban con mayor facilidad la propuesta y se conviertan en impulsores del cambio.

Todo esto, sin perder de vista el proceso operativo en el que deberá continuar la organización o la empresa, pues éstas deben continuar funcionando y dando respuesta a sus clientes o usuarios, y a la misma compañía en términos de utilidades o rentabilidad (cuando se trata de compañías comerciales), o de seguir prestando el servicio como en el caso de las AGE. Los procesos de cambio si bien no pueden paralizar el funcionamiento de las compañías, deben entenderse como un cambio en el que es necesario parar para desaprender y aprender una nueva metodología.

Recomendaciones

Además de comunicar y planificar el proceso de cambio con claridad y transparencia y generar espacios abiertos de participación e inclusión en el que los empleados se sientan escuchados. La Dirección de Comunicación debe promover una motivación y empoderamiento que traiga como beneficio la aceleración del proceso.

Los empleados y el cambio

En cuanto al caso de estudio se identificó una audiencia externa: i) los beneficiarios de las ayudas que tuvieron una reacción parecida a la analizada por D'Aprix en su libro *La comunicación para el cambio*.

A nivel interno, se identificaron dos audiencias: i) Los funcionarios, que llevaban trabajando por muchos años y no estaban familiarizados con el uso de las TIC en términos generales; y que por su misma situación contractual, ellos no tenían principal interés en aprender una nueva manera de realizar el trabajo, ya que “si actualmente funcionaba bien, no había necesidad de cambiar”⁸.

Por otra parte, estaba la audiencia de: ii) los consultores, que si bien es cierto eran más jóvenes, habían adoptado la cultura de la propia organización y a pesar de

⁸ Entrevista con la autora, miembro del equipo de gestión de ayudas del MICINN, 2011.

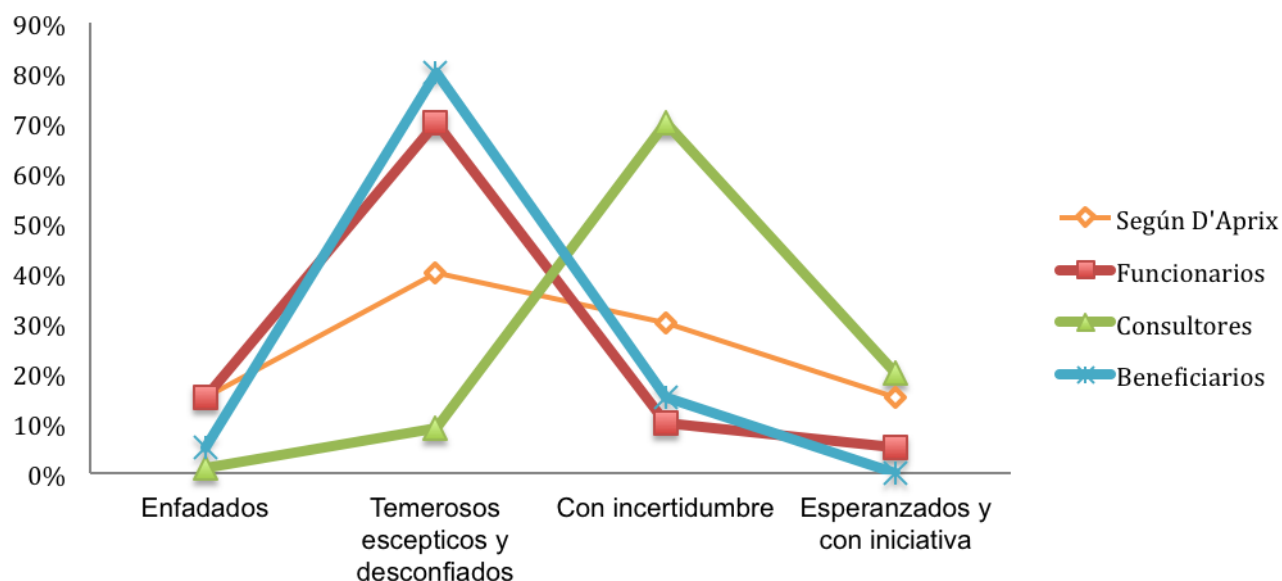
que comprendían el uso y los beneficios de las TIC, no tenían una gran motivación para realizar este esfuerzo adicional y salir de la zona de comodidad.

Teniendo en cuenta las reacciones más comunes frente al proceso de cambio según el libro de D`Aprix, en este caso en concreto no podríamos decir que la situación entre los funcionarios y los beneficiarios en términos generales era la misma.

En el caso de los consultores y debido a su situación contractual y sus futuras renovaciones pueden verse comprometidas, su postura era de incertidumbres, diferente ya que no tienen un contrato fijo. Así que de cierta manera los consultores no ponían resistencia ni manifestaban demasiado descontento quizá por temor a ver comprometidos su continuidad laboral.

En términos de clasificación de D`Aprix y en cuanto a porcentajes a pesar de que en esta situación habían variables si coincide en que la reacción fue menormente de enfado y mucho mayor de escepticismo, concretamente para los funcionarios y los beneficiarios.

**Gráfico 13. Comparativa de reacción frente al cambio
entre el estudio de caso y la teoría D'Aprix**



Fuente: Elaboración propia.

En la iniciación del proceso fue evidente la carencia de información con la que contaban los miembros del equipo, lo cual llevó a que el proceso de cambio no fuera prioritario para los empleados y generó rechazo y retraso a la hora de llevar a cabo el cambio.

Durante la transformación, en su mayoría mostraron rechazo al cambio. Algunos decían que el cambio había sido un capricho del director y de alguna manera intentaban boicotear el proceso, así sea con el simple hecho de expresar su inconformidad y resentimiento. Es importante tener en cuenta los aspectos

anteriormente tratados, ya que en futuros casos y ante características similares son riesgos que se pueden minimizar, mediante i) una comunicación constante ii) empoderar líderes clave en el proceso de cambio iii) un rediseño de procesos, ii) haciendo el proceso inclusivo y vinculando a los empleados de una manera participativa, el compromiso y la convicción de que los miembros del equipo son elementos claves para el éxito del cambio.

4.3 Comunicación para el cambio

En este caso en particular no se planteó una estrategia de comunicación para el cambio. Según afirma Gerry Johnson “sin comunicación no hay comprensión y sin comprensión no hay cambio”.

La manera espontánea como se desarrolló fue enseñando independientemente a cada equipo que se encargaba de una parte del proceso. Así cada uno fue aprendiendo a gestionar la parte del procedimiento que les correspondía. Esto hacía que los procesos y, por lo tanto, la atención al cliente no fueran tan eficientes y eficaces como deberían, cada cual lo hacía como mejor comprendía el funcionamiento de la solución y no había una coordinación y por lo tanto no había un mensaje unificado.

Se decidió ejecutar el proceso incorporando solo la nueva herramienta y que poco a poco se fuera adoptando la herramienta en el uso diario. Esto trajo como

consecuencia que hubiera resistencia, porque había desconocimiento. Por supuesto, lo anterior generaba temor a lo desconocido y a ser visto como profesionales que no sabían o que en el proceso cometían errores.

Recomendaciones

Antes, durante y después del cambio la comunicación es un elemento que debe estar acompañando las fases en todo momento. Este acompañamiento será fundamental para transmitir la información sobre el proceso de cambio y la razón por la cual se realiza el cambio. De esta manera, el plan de acción de minimizará el temor y la resistencia. En un proceso de cambio, se debe cuidar hasta la forma en la que se generan elementos de comunicación para cualquier escenario en el que se desarrolle el cambio: capacitaciones, campañas de comunicación, piezas gráficas, piezas audiovisuales y es además, necesario micro – segmentar no sólo las audiencias internas, sino también las externas, pues como bien se observó en el caso estudiado, no solo son los funcionarios o empleados los que se ven expuestos al cambio, sino los usuarios, clientes o beneficiarios, todos aquellos que interactúan con la organización, los que necesitan ser sensibilizados, informados, entrenados, y escuchados y llevados por el cambio del cambio de una manera progresiva en relación al uso de las nuevas herramientas tecnológicas y a esa nueva manera en que se comunica o interactúa.

También es importante generar espacios de conversación y sobre todo de escucha para entender las preocupaciones de los miembros del equipo y así poder minimizarlas y estar midiendo constantemente el clima organizacional.

El cambio y la organización

Las organizaciones desarrollan su propia cultura con base en sus objetivos, estrategias y directrices, que crean unas conductas, prácticas y sistemas determinadas. Esto indica que no es suficiente cambiar los objetivos y la estrategia para ver reflejado el cambio. También hay que cambiar esas conductas adquiridas y, por lo tanto, comprender qué es un proceso de transformación en el que se camina por un nuevo camino que no se ha caminado antes.

En una sociedad en constante cambio por su misma naturaleza tiene sentido que a nivel interno las organizaciones también cambien y se adapten a esas transformaciones que la rodean, tanto interna como externamente. Asimismo, los ciudadanos hacen parte de una sociedad más abierta y participativa y el gobierno debe ajustarse a sus necesidades.

Equipo y cambio

En un proceso de cambio es fundamental escoger un equipo de comunicaciones adecuado para liderar, socializar y promover esa transformación.

Ese equipo debe estar integrado por profesionales con pensamiento estratégico, capacidad para construcción de mensajes claros, habilidades en el manejo y administración de redes sociales y otras herramientas, como la intranet y el correo electrónico, y –no menos importante- con peso suficiente en la toma de decisiones de la empresa, al más alto nivel.

El equipo debe tener información actualizada y de primera mano sobre la forma como se implementa y evoluciona el proceso de cambio, con el fin de poder prevenir, contrarrestar y afrontar a tiempo conductas entre los miembros de la organización que puedan obstaculizar la transformación.

Al mismo tiempo, es indispensable desarrollar todos los sistemas y productos que sean necesarios para sostener el proceso de cambio desde las comunicaciones.

Implementación de las TIC

Es evidente la influencia de las TIC en la sociedad actual y en nuestra manera de comunicarnos, de entablar relaciones y en general en nuestro día a día sin dejar a un lado las organizaciones que también se transforman debido a la tecnología.

En el tema que nos ocupa, el buen uso y gestión de información es vital para la supervivencia y el crecimiento eficiente de las ayudas económicas, que a la vez permite brindar un servicio acorde al discurso actual y digno para los ciudadanos y la AGE. Lo anterior permite conectar las organizaciones con el Ministerio para realizar una gestión eficiente de la gestión de ayudas en todas sus fases para obtener respuestas rápidas, crear un histórico por proyecto, una base de datos consolidada, medir resultados y reducir costes transaccionales.

Si bien las TIC han representado en este proceso un avance importante, también tienen la intención de ser cada vez mejores, a través de un proceso constante de medición, ajuste y mejora.

En la implementación de las TIC en este proceso algunas miradas podrían decir que la plataforma funcionaba únicamente como una herramienta para gestionar con mayor eficiencia la convocatoria y crear una base de datos. Sin embargo, otro de los valores logrados era la conectividad. El hecho de brindar un canal inmediato de comunicación permitía ser percibido como un organismo público diferente, ágil, dinámico y eficiente.

4.4 TIC en la organización

En cuanto a los argumentos que llevaron a tomar la decisión de implementación las TIC para la gestión y control de las ayudas económicas, entre otras estaban las siguientes:

a) Características de la actividad:

- Volumen de proyectos que cada vez iban en aumento.
- Poder llegar a más beneficiarios con mayor eficiencia.
- Alinear los objetivos con la política de gobierno abierto que rige la Comunidad Económica Europea.

b) Ventajas competitivas:

- Disminución de costes en espacio para organizar y archivar todos los proyectos y la información relativa al mismo en un lugar físico, teniendo en cuenta que cada vez eran más convocatorias, más proyectos y, en general, más información.
- Disminución de gasto de papel.
- Generar un mecanismo de gestión y control más rápido y preciso con capacidad de almacenar toda la información generada durante los años de la convocatoria y los proyectos que están por venir.

c) Nuevos negocios:

- Ofrecer mejor servicio a los beneficiarios.
- Al tener la información controlada se podrían identificar y ofrecer oportunidades de exposición internacional para los proyectos y a las empresas, apoyo económico. Esta transformación fue punto de partida para

crear un “escaparate de innovación”, cuyo objetivo era difundir y exponer el trabajo de la empresa española a través de un espacio en la página WEB que exponía los proyectos y sus objetivos, brindando la posibilidad de contactar y de generar un nuevo negocio con diferentes empresas alrededor del mundo, fomentando la internacionalización de las empresas españolas que empezaban a vivir una fuerte crisis económica.

Implementación de las TIC

A pesar del largo proceso y el resto que vivió la implementación de las TIC en la AGE le brindó a la organización la oportunidad de innovar y adaptarse al mundo de la transformación debido a la tecnología en la sociedad y por lo tanto en la empresa.

Además, la AGE mostró coherencia de la organización con el objetivo de promover la innovación a través de las ayudas económicas y su funcionamiento en sí, orientado a la mejora e innovación.

Teniendo en cuenta los aspectos que sugieren Prieto y Zornoza en su libro *Nuevas Tecnologías de la Información en la Empresa*, podríamos analizar el estudio de caso de esta investigación teniendo en cuenta: el plan global de la organización, estudio de infraestructura tecnológica actual, evacuación del capital humano y la situación financiera.

Plan global de la organización

En esta situación puntual, antes de comenzar a contemplar las posibilidades, se tenía claro que debido al presupuesto con el cual se contaba los directivos no querían aumentar la cantidad de miembros que en ese momento hacían parte del equipo y que la distribución y roles del mismo sería mínima, ya que idealmente se quería mantener la misma distribución de las tareas, sin tener en cuenta un líder que impulsara el cambio y la implementación de las TIC dentro de la organización y que también preparara al equipo para guiar y poder contestar las respuestas de los beneficiarios.

Estudio de infraestructura tecnológica actual

Si bien se tuvieron en cuenta las fases y el proceso de la gestión y el control de ayudas, al no contar con ningún mecanismo de informática para el control, no se hizo un análisis profundo, pues no había forma de comparar, ya que la plataforma era inexistente. Razón por la cual se pensó en un principio en una solución tecnológica que solo recogía las necesidades internas del equipo y de una manera parcial lo que hizo su vida temporal en la existencia del proyecto.

Evaluación del capital humano

Aunque el equipo no estuvo involucrado en las fases del proceso, sí tenía claro que iba a continuar realizando sus labores, pero a través de una plataforma telemática. Se pretendía contar con el mismo equipo pero no se quería aumentar la cantidad de personal asignada al proyecto ya que se considerada como una

distribución ineficiente. El cambio trajo no solo nuevas maneras de interactuar, si no nuevas maneras de trabajar y aprendizaje a todos los niveles.

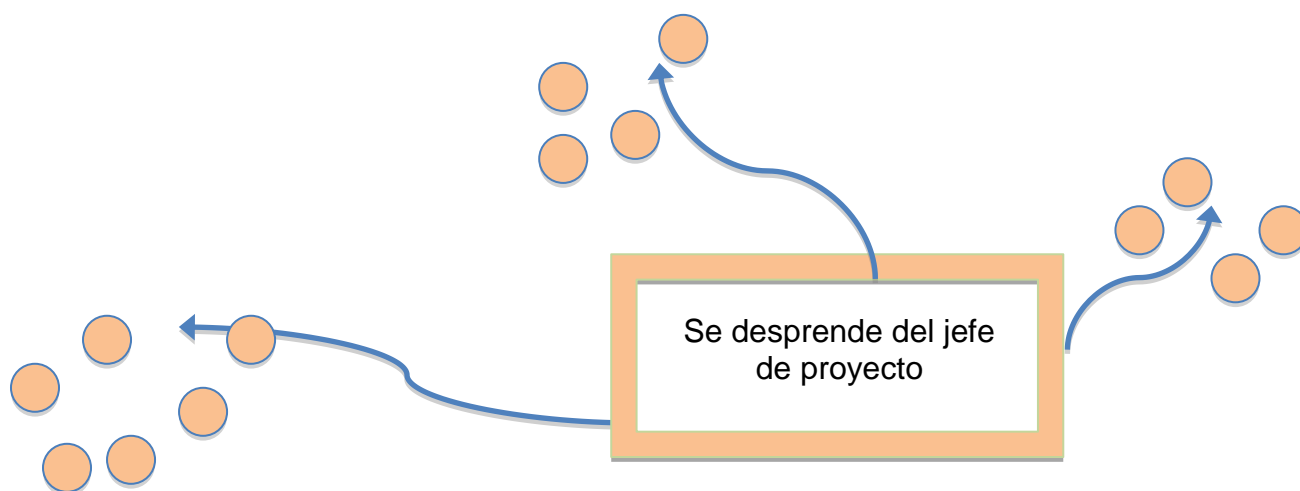
Situación financiera

A nivel económico, si bien esta implementación representaba una inversión inicial del desarrollo de la plataforma telemática, tenía el fin de no aumentar el equipo de trabajo, en la medida en que se aumentaban las convocatorias y los proyectos. Si fuera así, probablemente el número de personal trabajando en la gestión y el control de ayudas sería desmedido y no el más acertado sin hablar de los temas que ya se presentaban de espacio.

Para definir la manera en que se difundió y permeó el cambio en la organización y en sí el uso de las TIC, la clasificación de Álvaro Turriago en su libro *Temas de Innovación Tecnológica es la más idónea*. En este caso podríamos decir que se produjo una dinámica parecida a la que Turriago define como “vecindarios”. La diferencia en este caso particular es que el conocedor de la información es solo una persona, el jefe de proyecto, y poco a poco, de una manera celular, se iba difundiendo de una manera informal la información.

Tal como señala el gráfico anterior, el proceso se dio naturalmente de esa manera, ya que no se realizó un proceso de cambio y avance técnico y humano en paralelo.

Gráfico 14. Difusión de la transformación por localidad



Recomendaciones

Definir claramente el objetivo, la estrategia y las tácticas, no garantiza un camino 100% acertado pero sí un proceso ordenado y con metas claras que reducen en gran parte la resistencia y actúa como agente catalizador.

Objetivo: Liderar la gestión del cambio de una manera exitosa, manteniendo un mensaje alineado, claro y transparente.

Estrategia: Incluir todas las audiencias que hacen parte de la ecuación.

Táctica 1: Tener en cuenta su opinión y sugerencias, a través de grupos focales y entrevistas. Todo lo anterior con el objetivo de 1) hacerlas parte del cambio 2)

escuchar sus sugerencias, debido a que el equipo era el que tenía conocimiento del trabajo diario y sus desafíos.

Táctica 2: Realizar entrenamientos constantes con el fin de asegurarse que tienen y comprenden la información, de tal manera que con la claridad que entienden el proceso sean capaces de ser partes responsables del proceso y se conviertan en embajadores y replicadores de la información, dentro y fuera de la organización.

Plan de comunicación para el cambio:

Se trata de un proceso de cambio que afecta, en el cual hay que tener en cuenta los canales de comunicación y definir las audiencias con las cuales se interactúa.

- Audiencia interna: El equipo que gestiona las convocatorias de ayudas económicas, cuyos integrantes deben abrazar y entender el cambio, además van a ser las veces de replicadores del nuevo proceso.
- Audiencia externa: Los beneficiarios actuales y potenciales que deberían conocer un nuevo proceso para solicitar ayudas económicas o presentar información durante las diferentes fases del proceso.

Teniendo en cuenta las características de cómo se dio el cambio, es importante tener en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para poder llevar una gestión del cambio de una manera exitosa.

Fase de investigación e identificación de las mejoras

- Grupos focales con el fin de conocer si dentro de la organización los propios gestores de la ayuda consideran que se podrían realizar mejores prácticas que ayuden al equipo a identificar los desafíos.
- Encuestas de satisfacción a los beneficiarios de las ayudas económicas. Ellos también ayudarán a identificar los retos desde la perspectiva del usuario.

Recomendaciones a tener en cuenta:

Fase de implementación y mejoras continuas:

Con la ayuda de las audiencias internas y externas, se debe terminar de desarrollar la aplicación telemática. Una vez esté en esta fase final, la recomendación es que tras una explicación de la nueva aplicación telemática y sus beneficios, se pruebe con el equipo que va a usar constantemente la aplicación. En la medida en que se va obteniendo la retroalimentación, se deben ir reflejando los cambios y mejoras, hasta obtener una aplicación que se ajuste a las necesidades de sus audiencias. Estas son básicamente dos: la interna, conformada por el equipo de gestión de ayudas. Y los beneficiarios de las convocatorias de ayuda económica.

Para lograr lo anterior es importante tener claro: la razón por la cual se pasa por un proceso de cambio e identificar la motivación que me va a llevar al cambio.

Para conseguir esto, el resultado de las encuestas a los beneficiarios de las ayudas y la información que los grupos focales aporten son muy importantes para fundamentar la idea del cambio y los aspectos a mejorar.

- Identificar los beneficios del cambio

Para poder transmitir la importancia del cambio es necesario tener claramente identificados los beneficios de la implementación de la aplicación telemática y que sean evidentes para sus usuarios.

En este caso puntual los beneficios son los siguientes:

- Audiencia interna/ equipo de gestión de ayudas económicas:
 - Obtener rápidamente toda la información de un proyecto.
 - Realizar búsquedas rápidas de proyectos, no solamente puntualmente, sino también a través de un buscador por palabras claves o por fechas.
 - Conocer el estado de los proyectos con un solo clic.
 - Gestionar los proyectos sin necesidad de desplazarse a otro lugar.
 - Ofrecer un servicio eficiente y eficaz.
 - Aportar al ahorro del papel, ya que inclusive los trámites internos del proyecto se realizarían a través del portafirmas y la firma electrónica.
 - Ahorrar espacio físico, pues no se estaría ocupando espacio para guardar la documentación de los proyectos.
 - Aumentar la productividad.
 - Optimizar los recursos humanos, económicos y materiales.
 - Aportar a la imagen de transparencia en los procesos de la AGE.

- Generar indicadores para medir los resultados.
- Alinear el canal de comunicación entre la AGE y el beneficiario.
- Audiencia externa/ beneficiarios de las convocatorias de ayudas económicas:
 - Acceder la información actualizada a través de un usuario y contraseña para acceder a la información del proyecto.
 - Acceder al histórico de la documentación del proyecto presentada.
 - Ahorrar tiempo, costes de impresión de papel y de envío de la documentación.
 - Acceder a la presentación de documentación por vía telemática.

Nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la organización

La productividad es uno de los indicadores más difíciles de medir, ya que está directamente relacionada con el potencial de crecimiento y con la competitividad. La productividad se podría concebir como el aprovechamiento de los recursos o de menos recursos con mayores resultados. Hoy en día la disponibilidad, la rapidez, la inmediatez y la flexibilidad que ofrecen las TIC favorece la optimización de muchos procesos operativos, lo que a su vez brinda un aumento en la competitividad y, por lo tanto, fomenta la innovación y la mejora continua.

Las TIC constituyen la base fundamental para que la Administración logre reducir costes. Las TIC mejoran la productividad interna de la Administración y el servicio de atención a los ciudadanos y empresas, que pueden acceder a los servicios de la Administración de una forma más cómoda, en menos tiempo y con menos

gastos. Además, fomenta el desarrollo sostenible a través de tres pilares fundamentales:

1) Desarrollo social

La introducción de las TIC reduce las barreras sociales y brinda la posibilidad favorecer la integración de colectivos con necesidades especiales (personas con dificultades motoras y sensoriales, personas que residen en zonas rurales, personas trabajadoras cuyo horario laboral coincide con el de la Administración, etc.). La teleeducación, el teletrabajo, la tele asistencia y la telemedicina permiten que estos colectivos puedan mejorar sustancialmente su calidad de vida.

Además, el desarrollo social favorece la inclusión social de las personas con algún tipo de discapacidad, permanente o transitoria. Un importante aspecto de la discapacidad es la heterogeneidad. La condición de discapacidad de una persona y las consecuencias para su vida muy probablemente nada tenga que ver con las de otra persona, aun cuando haya aspectos fisiológicos o psicológicos similares.

2) Reducción del impacto medioambiental

El uso de las TIC disminuyen el impacto medioambiental, pues previene la tala de árboles, el consumo de energía y agua, los vertidos contaminantes, los residuos y reduce la utilización de insumos para la fabricación del papel o las entregas personales aumentando las emisiones de Co2 que son determinantes para el calentamiento global.

3) Crecimiento económico

Las TIC permiten ahorro en el uso del papel, en la movilidad y disponer de un espacio de almacenamiento físico como archivo documental, y reducen los costes transaccionales, permitiendo tener operaciones más eficientes, capaces de manejar mayor cantidad de información y de procesos.

Beneficios de la implementación de las TIC en la AGE:

- Permiten ofrecer un servicio más eficiente y eficaz.
- Aumento de la calidad del servicio.
- Ahorran costes transaccionales y de papel.
- Reducen tiempo de respuesta.
- Fomentan la transparencia en los procesos.
- Aumentan la reputación de la AGE, haciéndola ver como un organismo más dinámico.

Desafíos de la implementación de las TIC en la AGE:

La sociedad de la información exige un cambio cultural en España para estar al mismo nivel del resto de países como Gran Bretaña, Alemania, Estados Unidos de América y naciones de Asia en cuanto a competitividad y productividad. La receta para lograr esta transformación pasa por incorporar más innovaciones y apostar definitivamente por la sostenibilidad económica y ambiental.

También hay que tener en cuenta que hay ciertos sectores de la población que carecen de equipos informáticos y de conexión a Internet, lo cual es un serio obstáculo para el uso de los servicios administrativos online.

Una de las principales barreras que se dan a la hora de extender el uso de los servicios electrónicos es la falta de experiencia de los potenciales usuarios con los ordenadores e Internet.

Al margen de las habilidades en el uso de las TIC, otra de las barreras que pueden encontrarse frente a las nuevas tecnologías es minimizar la desconfianza en la seguridad de los datos, sobre todo cuando implica información personal o susceptible de uso fraudulento. Por esto, la Administración, además de promover el uso de los tramites telemáticos, debe trabajar en campañas para generar más confianza en su uso, fomentando el uso de la firma electrónica que emite la casa de la moneda.

**BLOQUE 4: MODELO DE DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
PARA EL CAMBIO DEBIDO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS
NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA
COMUNICACIÓN Y CONCLUSIONES**

5. MODELO DE DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO DEBIDO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Con base en la observación realizada en el Ministerio de Ciencia e Innovación de España, así como en la historia del arte y la información recabada en la presente tesis, se presenta un modelo para la implementación de las TIC, que consta de seis fases de implementación.

Se trata de un modelo que puede aplicarse en organizaciones públicas con características similares a las del MICINN pero que no quiere decir que pueda servir de guía para ser implementado en organizaciones privadas que estén interesadas en modernizar sus procesos y por lo tanto su organización a través de las nuevas tecnologías teniendo en cuenta las tendencias actuales como las de *open government*⁹ y *open data*¹⁰.

El liderazgo del modelo debe estar en cabeza de un ingeniero informático, que tenga experiencia en procesos tecnológicos, y de un profesional del área de las comunicaciones, que esté alineado con los objetivos de la gerencia y de la organización.

El área de comunicaciones debe conocer detalladamente los procesos actuales, sus retos y las oportunidades de mejora, con el fin de permear en la organización

⁹ Recuperado de: <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/open-government>

¹⁰ Recuperado de: <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/open-data-0>

a todos los niveles y generar sentido de pertenencia en el proceso de cambio en el cuál haya un espacio de participación de los miembros del equipo.

En el presente modelo el factor de las comunicaciones es fundamental e integral del proceso de gestión de cambio. El libro *Comunicación empresarial*, señala que los factores críticos de éxito en la comunicación organizacional son la eficiencia comunicativa, la eficacia comunicativa y la efectividad comunicativa.

El modelo propuesto aborda tres frentes distintos en un proceso de gestión del cambio: la tecnología, el personal y, por supuesto, la organización donde se va a aplicar.

Aunque en España el proceso que sirvió en buena parte de base para la formulación del presente modelo tuvo una duración de la fase inicial de tres años en llevarse a cabo debido a que las fases de las transformaciones tecnológicas, iban en concordancia con la fecha del inicio de nuevas convocatorias de gestión de ayudas.

Sin embargo, el modelo propuesto es flexible en cuanto al tiempo se refiere. Este es un factor que dependerá de cada organización en particular, del volumen de trabajo y el trasvase de información que requiera que en un principio marcarían la pauta de un cronograma pero sobre todo, de cómo se lideren los procesos de cambio.

El modelo parte de la base de que cuando no se comunica clara, oportuna, eficiente y eficazmente cuáles son las justificaciones, los objetivos y los avances del proceso de cambio y adopción de las TIC, es muy probable que no se logren la metas o que solo se consigan parcialmente, que se produzca frustración en la organización y que se desperdicien esfuerzos y recursos humanos y financieros valiosos, relentizando el proceso.

Otro aprendizaje que se tuvo en cuenta para la formulación del modelo es que los procesos de cambio en las organizaciones deben ser inclusivos con miembros del equipo y a todos los niveles. En la inclusión juegan un rol central las comunicaciones que hacen comprensivo el proceso y que animan a los empleados de la organización y a los clientes de la misma a hacer parte de él.

Es muy importante que la adopción de las TIC no deje por fuera el factor humano y se tengan en cuenta las necesidades de los empleados y los usuarios que deben lidiar con nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, las cuales deben ser sencillas y ser lo más amigables posible para no desvirtuar su objetivo principal, de hacer más eficiente y eficaz los procesos de la organización.

La primera fase del modelo es de análisis. Evalúa la situación interna de la organización, así como el entorno externo. Se busca saber qué está ocurriendo en la organización, cómo son los procesos, cuánto tardan, qué tan eficientes y eficaces son y cuáles son las necesidades de los usuarios y clientes/beneficiarios.

Es importante saber cuáles son las habilidades de cada persona en la organización para apropiarse de las TIC y tener claras las experiencias en relación con las herramientas tecnológicas con las que se ha venido trabajando.

Asimismo, es necesario saber el direccionamiento estratégico de la organización, cuáles son sus objetivos y sus necesidades de mejorar y cambiar las herramientas tecnológicas. ¿Qué se busca? ¿Más efectividad? ¿Más eficiencia? ¿Mejor atención a sus públicos? ¿Aumentar las ventas? ¿Eliminar errores? ¿mejorar la reputación organizacional? ¿crear canales cercanos?

Al mismo tiempo, se sugiere realizar un benchmarking en relación a lo que está ocurriendo con el uso de las TIC en otras organizaciones, cómo ha sido el proceso de adaptación, cuáles han sido los obstáculos que han surgido, cómo se han superado y qué resultados han dado. Es importante conocer las experiencias de otros, para no repetir los mismos errores.

A nivel de la organización es muy útil aplicar el análisis DAFO, desarrollado por la Universidad de Stanford en los años 60 del siglo XX, luego de estudiar la base de datos de la revista Fortune sobre las 500 compañías más grandes de los Estados Unidos. Gracias a ese análisis, se estableció que había un 35 por ciento de discrepancia entre los objetivos de las empresas y lo que realmente lograban implementación.

“El problema no era que los empleados fueran incompetentes, sino que los objetivos (de las empresas) eran demasiado ambiguos. Muchos empleados ni

siquiera sabían por qué estaban haciendo lo que hacían. (El) DAFO fue desarrollado a partir de los resultados del estudio para ayudar a todos los involucrados en un proyecto a entenderlo claramente”, señala *The Decision Book, Fifty models for strategic thinking*.

El instrumento DAFO es útil en el presente modelo para identificar las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades que tiene la organización con el fin de priorizar los objetivos de cambio y la adopción de un proceso de gestión del cambio con las TIC. Esto es fundamental para saber no solo cómo está la organización en cuanto a las TIC, sino también tener claro qué hacer y cómo hacerlo de manera eficiente y eficaz. Este análisis también debe ser aprovechado para identificar cual es el elemento de cambio que motivará a los miembros del equipo a “descongelarse” de esta situación actual en la cual están inmersos, probablemente desde hace muchos años, que les permita tener el deseo de cambiar y realizar su trabajo de una manera diferente.

También se deben evaluar las diferencias y beneficios de los sistemas, software o herramientas tecnológicas que deben ser modificadas o cambiadas en el sistema de gestión del cambio.

Con base en los aprendizajes, en esta primera etapa de análisis es fundamental incluir a los miembros de la organización, para escucharlos constantemente ya que son los que están experimentando diariamente las vivencias y son los que más fácilmente pueden detectar debilidades o pequeñas acciones que no

funcionan del todo bien pero que probablemente están repercutiendo de una manera importante en la efectividad de los procesos a nivel interno y externo. A nivel comunicacional saber sus necesidades y tenerlas en cuenta, compartir los avances y el estado en el que se encuentra el proceso de cambio que se va a desarrollar en la organización, y lograr el compromiso de la mayor cantidad de personas posible en el mismo. Si no se logra la inclusión de la mayor parte de los miembros de la organización, y de una muestra representativa de los usuarios, es muy probable que surjan muchos obstáculos en la implementación del proceso de cambio y que este no se cumpla. No se trata solo de adquirir y adoptar nuevas tecnologías en la organización, sino de lograr que la misma sea adoptada y aprendida aportando valor al equipo y por supuesto a la organización.

En esta fase también es importante conocer cuáles son las prioridades de la organización frente a las necesidades que debe atender. Es necesario saber distinguir entre lo urgente y lo importante. Así mismo conocer y medir los esfuerzos frente a los resultados, en muchos casos pequeños cambios hacen resultados notorios e importantes y por lo contrario grande esfuerzos hacen pequeñas diferencias. Lo cual quiere decir que ser capaces de comprender el impacto y la trascendencia para poder gestionar el cambio.

The Decision Book explica la llamada matriz Eisenhower, que ayuda a identificar los asuntos, el momento en que se abordan y quién asume la responsabilidad de hacerlo. Los autores parten de una frase atribuida al presidente de Estados

Unidos, Dwight Eisenhower, cuando expresó: “Las decisiones más urgentes raramente son las más importantes”.

En síntesis, ese modelo considera que frente a lo urgente y lo importante un líder debe estar en capacidad de distinguir al menos cuatro tipo de escenarios. El primero es cuando algo es importante, pero no urgente. En este caso el líder decide cuándo hará esa tarea. El segundo escenario es cuando se trata de algo urgente e importante. Aquí se tiene que tomar acción de manera inmediata. El tercer escenario es cuando se trata de algo que no es urgente ni importante. Así las cosas, la cuestión se puede abordar más tarde. Y el último escenario es cuando se trata de algo urgente, pero no importante. Entonces el líder puede delegárselo a otra persona.

La matriz Einsenhower es útil para establecer un orden de prioridades en el proceso de gestión del cambio en una organización, pues no todo se debe ni se puede hacer al mismo tiempo.

Una vez hecho el análisis, se pasa a la segunda fase del modelo, que es la de búsqueda, en la cual se identifica cuál es la tecnología más apropiada, teniendo en cuenta las necesidades y los recursos con los que cuenta la organización.

En esta fase la organización debería formular y responder algunas preguntas, como ¿Qué tipo de proveedor de tecnología existen? ¿Cuál es su experiencia con organizaciones similares? ¿Qué reputación tiene en el mercado? ¿Qué referencias existen sobre la tecnología con la cual trabaja? ¿Cuáles son los

precios y las formas de pago? ¿Qué garantías ofrece? ¿Qué soporte técnico y asesoría suministra luego de la venta e instalación de los equipos?

Además de buscar y encontrar un proveedor, en esta fase se debe analizar el flujo de trabajo diario en la organización. Es decir, se debe evaluar cómo se hacen las cosas, qué necesita cambiarse y por qué razones, cómo puede hacerse mejor ese proceso y qué resultados se esperan del cambio.

Luego, en la tercera fase se sabe exactamente qué se cambiará y cuáles serán las plataformas tecnológicas que se transformarán en la organización.

En esta fase la organización debe saber el tamaño de la transferencia tecnológica que va a ejecutar, cómo se adoptará y que involucra en aspectos de personal y financieros. Es muy importante que se realicen grupos focales y entrenamientos previos con los empleados y usuarios, con el fin de medir el impacto de las TIC en los procesos que se van a cambiar.

Lo anterior debe estar acompañado por un riguroso plan de entrenamiento al personal de la organización, con el fin de familiarizarlo con el uso de las TIC y prepararlo para que les saque el mayor provecho posible a esas nuevas tecnologías.

Aquí vale la pena tener en cuenta lo que plantea el experto Humberto Cadavid, cuando dice que debe diferenciarse la comunicación estratégica de la estrategia de comunicaciones. “La primera es la gestión de comunicación de una compañía a

partir de sus lineamientos estratégicos y la segunda, una herramienta que permite llevar a cabo dicha gestión” (Ocampo, 2014, 97).

Para el propósito de este modelo, las comunicaciones cumplen las dos tareas.

Posteriormente viene la fase de implementación. Ha llegado la hora de ejecutar las decisiones que tomó la organización. La tecnología debe adaptarse a los cambios que se decidieron, comienza la implementación de los mismos, se realizan más entrenamientos y se hacen las pruebas.

A estas alturas, la organización debe definir quiénes son los responsables del proceso de adopción de las TIC y, al mismo tiempo, la organización debe tener un plan de acción de comunicaciones, que desarrolle la estrategia definida en la anterior fase.

El plan de comunicaciones, como lo define *Comunicación empresarial*, no es otra cosa que “determinar cómo se van a llevar a cabo las tácticas planteadas para realizar la estrategia definida, involucrando los recursos disponibles, el cronograma de trabajo, las rutas críticas, las herramientas a utilizar, los medios a emplear, los canales de comunicación, el lenguaje y narrativa a utilizar y, por supuesto, el presupuesto de inversión con el que se cuenta” (Ocampo, 2014:97).

En este momento debe haber absoluta claridad en qué tipo de canales de comunicación utilizará la organización para socializar los cambios: internet,

intranet, redes sociales, blogs, audioblogs, videoblogs, publicidad masiva, entre otros.

Adicionalmente, la organización debe estar en condiciones de responder a interrogantes como: ¿Están funcionando los cambios? ¿Mejoraron los procesos? ¿Se redujeron los tiempos? ¿Los empleados y los usuarios están satisfechos? ¿Qué problemas han surgido? ¿Fuimos capaces de superarlos?

Enseguida se pasa a la fase de utilización, que significa la adopción de los cambios acordados en la organización y el inicio de su plena implementación.

En esta fase se debe alcanzar la optimización de la tecnología adoptada por la organización. Esto implica la superación de los errores que se hayan detectado, de tal forma que los empleados y usuarios evidencien los beneficios que les traen los cambios adoptados. En este momento hay que aplicar el esquema de sugerencias y retroalimentación, con el fin de adoptar los correctivos para mejorar lo que sea necesario, esto tipo de acciones jamás deben ser percibidas como fracasos si no incluidas en un proceso dinámico de mejoras. Al mismo tiempo, entran en ejecución plena los planes de trabajo que contempla el proceso de gestión del cambio.

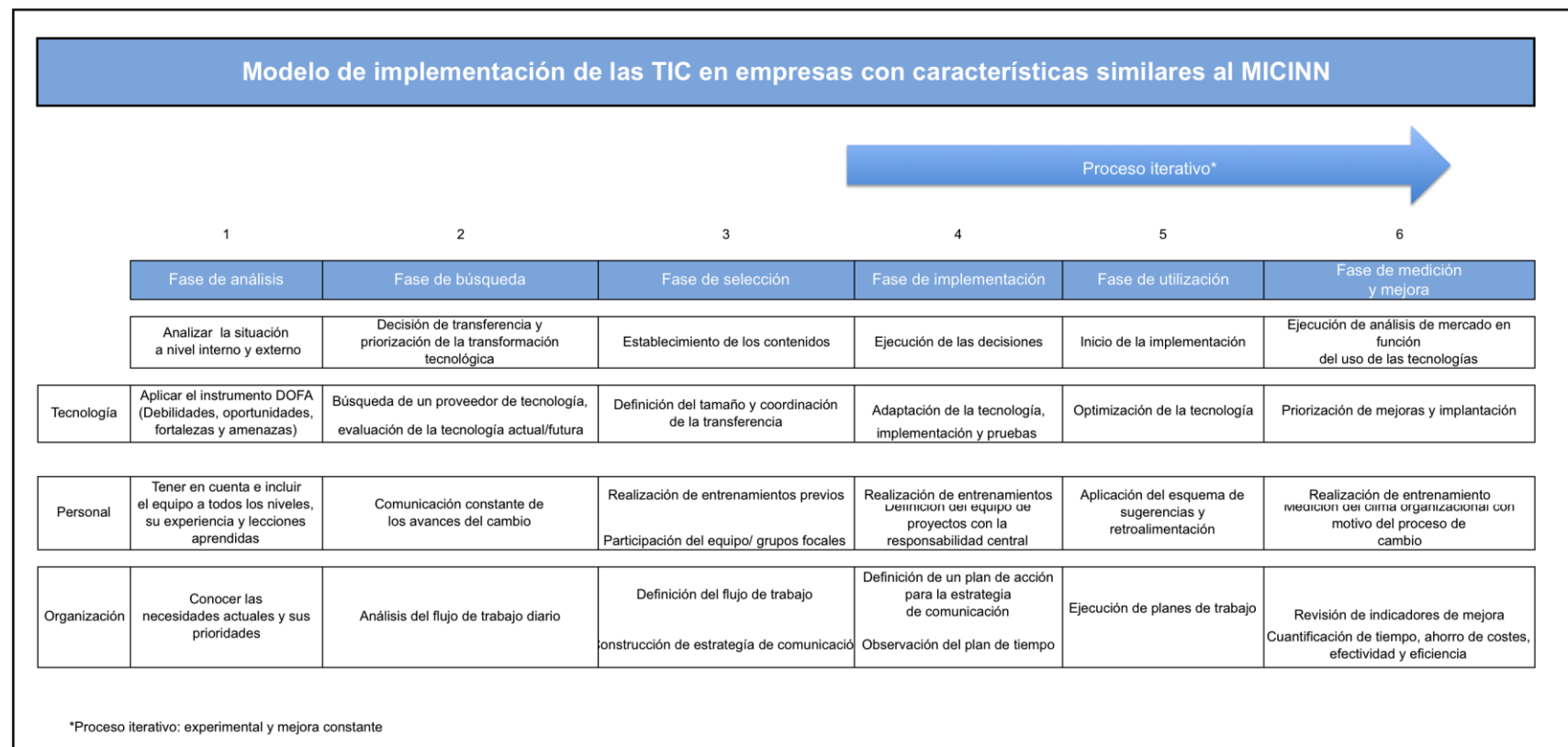
Finalmente, llega la última fase, de medición y mejora, donde se hace todo lo necesario para ajustar el proceso de gestión de cambio, de tal forma que no solo involucre a toda la organización, sino que satisfaga a los usuarios.

Aquí se analiza el mercado en función del uso de las tecnologías adoptadas por la organización. ¿Mejoramos los tiempos de atención? ¿Están más satisfechos nuestros empleados y usuarios? ¿Creció la demanda por nuestros servicios?

En la última fase deben priorizarse las mejoras a los cambios adoptados y monitorearse su implementación en la organización.

También es muy importante medir el clima organizacional, con el fin de mostrar los beneficios logrados por la gestión del cambio. En la medida en que el clima organizacional mejore, este es un indicador de éxito de la gestión del cambio.

Al mismo tiempo, deben revisarse los indicadores que midan factores como ahorro de tiempo, reducción de costes y mejoras en la eficiencia y efectividad de la organización.



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Con base en la observación directa llevada a cabo en el Ministerio de Ciencia e innovación de España, en la minuciosa revisión bibliográfica sobre la materia y en la construcción del modelo que se plantea como aporte al conocimiento de los temas abordados, el presente trabajo permitió validar el papel y la importancia de las comunicaciones como elemento catalizador en procesos de cambio, pero además en procesos de cambio debido a la implantación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), ya que incluyen un componente social en su mayor medida que puede ser crucial para el éxito del proceso de cambio.

Este trabajo e investigación nos permite llegar a conclusiones específicas en tres campos: el de las comunicaciones, el de los procesos de cambio en las organizaciones y el de la adopción de las TIC, que validan las hipótesis planteadas.

1. En cuanto a las comunicaciones, se concluye que es fundamental que las organizaciones que van a emprender procesos de gestión del cambio tengan una Dirección de Comunicación con un rol estratégico y decisorio. Se pudo comprobar que las comunicaciones deben jugar un rol prioritario, ya que ha el hecho de que el cambio sea tecnológico no quiere decir que solamente los ingenieros informáticos son los que tienen que ver en el cambio, si bien tienen también un papel

protagónico por su conocimiento técnico hay un papel social muy importante que debe ser atendido ya que las TIC son una manera de interactuar y en algunos casos una nueva manera de relacionarnos. Por lo tanto, el comunicador será un agente catalizador para que el proceso se lleve eficazmente y con éxito. Esto no quiere decir que siempre que haya involucrado un comunicador que lidere la gestión del cambio tecnológico el proceso será exitoso, hay otros factores, como la planificación, la inclusión y las habilidades de conocimiento y escucha dentro de la organización son fundamentales para realizar constantemente ajustes y mejoras. Para que los procesos de gestión del cambio cumplan sus objetivos, la Dirección de Comunicación en una organización no debe ser simplemente una oficina instrumental de las decisiones que adopta de manera unilateral la alta dirección. Debe ser, por el contrario, parte integral de la toma de decisiones y acompañar todo el proceso, de manera transversal.

Adicionalmente, la Dirección de Comunicación debe tener claramente establecidas sus funciones y competencias dentro de la organización. Esto le permite a la Dirección de Comunicación mantener un control sobre los mensajes que se emiten, los instrumentos que se utilizan para difundirlos y la recepción y aprovechamiento del feedback de los empleados y usuarios de la organización.

Entre las funciones y competencias de la Dirección de Comunicación, deben subrayarse algunas, como: Diseñar y ejecutar estrategias, planes, programas y proyectos de comunicación interna y externa, incluidos los de

gestión de cambio; Asesorar a las demás áreas de la organización en la promoción, posicionamiento y el fortalecimiento de la reputación e imagen corporativa; dirigir y hacer seguimiento a los procesos de comunicación institucional internos y externos; dirigir las relaciones con los medios de comunicación; diseñar y administrar los contenidos de la página web, así como las redes sociales y demás canales de comunicación, y apoyar el proceso de capacitación, conocimiento y aprendizaje de los empleados y de los usuarios y clientes.

2. Sin duda, las TIC son una gran oportunidad para la AGE y su modernización, el implementar soluciones van a permitir ser organizaciones más eficientes y productivas teniendo una repercusión positiva en su imagen como organismo estatal y le permitirá ir reinventando la gestión de los organismos públicos permitiéndose alejar de la imagen de burocrática para convertirse en actuales y brindando una oportunidad a sus empleados de realizar otras labores que no pueden ser remplazadas por las TIC.

3. En cuanto a los procesos de gestión de cambio en sí, es fundamental tener en cuenta la parte humana y técnica. Se ha demostrado que el proceso de gestión de cambio no se debe concentrar únicamente en lo técnico. Si se descuida la parte humana, los empleados harán desfallecer el negocio y/o la organización, prestarán un mal servicio o trabajarán sin tener en cuenta la calidad y el buen nombre de la organización.

Adicionalmente, el proceso de gestión de cambio debe ser efectivamente comunicado en las organizaciones. Eso incluye informar el qué, quién, cuándo y dónde se hace el cambio, pero también por qué razón se adopta, cómo avanza y qué resultados está arrojando.

La comunicación de un proceso de un proceso de gestión del cambio debe ser proactiva y procurar vencer las resistencias entre los empleados, así como evitar el resentimiento y la revancha.

4. Y en cuanto a la implementación exitosa de las TIC, es necesario tener en cuenta aspectos como el plan global de la organización, la infraestructura tecnológica con la que cuenta, el capital humano y la situación financiera.

5. El éxito en la implementación de las TIC en una organización no depende únicamente del manejo adecuado de la comunicación, sino de otros aspectos, como la difusión y la asimilación de esas tecnologías entre los miembros de la organización.

6. Se deben crear canales de comunicación directas y eficaces con los ciudadanos, estas son tendencias que se llevan desarrollando en los gobiernos, por ejemplo desde el 2011 en la comunidad económica europea con el planteamiento de gobierno abierto, adaptándose de una manera ágil a las necesidades de los usuarios y brindando gobiernos más transparentes y cercanos que permiten tener un impacto positivo en la gente y por lo tanto en las sociedades.

7. La comunicación abierta en todas las direcciones permite no solamente la gestión de canales y servicios eficientes si no estar constantemente midiendo los resultados que permitan transmitir las experiencias positivas y oportunidades para trabajar continuamente en las necesidades del mercado, con el fin de mejorar el proceso de cambio de una manera iterativa, característica de las tecnologías que las hace dinámicas y siempre estar a la vanguardia mejorando en función de las necesidades de los usuarios.

BLOQUE 5: BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Recuperado de <http://www.plazapublica.com.gt/content/el-concepto-de-administracion-publica>

2013, A. D. (s.f.). Recuperado de <http://www.agendadigital.gob.es/agenda-digital/Paginas/agenda-digital.aspx>

ALDANA, G. *La gerencia del cambio*. 1999: IV Simposio latinoamericano de comunicación organizacional.

ALLAN, J. (1990). *El gerente receptivo*. Bogotá: Legis.

ARCEO, A. (s.f.). *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales*. Recuperado el 01 de 05 de 2012, de Universidad Complutense de Madrid: www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/R/relacionespublicas.htm

ARROYO, L. y. (2007). *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*. Madrid: ESIC.

ARTOLI, A. (1992). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós.

BARQUERO, J. D. (1998). *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*. Barcelona: Gestión 2000.

Beckard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos*. México: Centro Nacional de ayuda técnica.

BEL MALLÉN, J. o. (2004). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Ediciones Universidad de Navarra, Barañáin (Navarra).

BENAVIDES, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

BENAVIDES, J. (1993). *El Director de Comunicación*. Madrid: Edipo.

Blogspot, E. D. (s.f.). *DIRCOM*. Recuperado de http://espacioDIRCOM.blogspot.com/2003_11_01_espacioDIRCOM_archive.html

Bronislaw, M. (1986). *Los Argonautas del Pacífico occidental*. Península.

BUSTAMANTE, E. (2002). *Comunicación y cultura en la era digital. Industrias, mercados y diversidad en España*. Madrid: Gedisa Editorial.

Comunicación, C. t. (s.f.). *Monografías*. Recuperado de www.monografias.com

COSTA, J. (2012). *El Dircom de hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa punto com.

Countries, E. i. (s.f.). *Universidad de Navarra*. Recuperado de www.unav.es/cys/xvil/tgruning.html

D'Aprix, R. (1999). *La comunicación para el cambio: Cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*. Barcelona: Granica.

DE LA BALLINA, J. (1995). *Las nuevas tecnologías de información como elemento del entorno empresarial*.

Definición utilizada en encuesta sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) del sector servicios. (2001). Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. (1999). Madrid: Espasa. (1999).

DIONNE, G. y. (1994). *Reto al cambio*. México: McGraw Hill.

DUQUE, J. (2000). *Proyecto de vida*. Bogotá: Panamericana.

El libro práctico de la Comunicación y las Relaciones Públicas,. (1997). Barcelona: Ediciones Folio.

empresarial, L. T. (s.f.). Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/06/las-tics-y-la-gestion-empresarial/>

Empresas, N. t. (s.f.). *Revista Dintel*. Recuperado de www.revistadintel.es/Revista/Numeros/Numero3/TIC/Huidobro.pdf

Enrique, D. G. (1994). *Reto al cambio*. Mexico DF: MC Graw Hill.

Francisco, M. H. (1996). *El arbol del conocimiento*. Madrid: Debate.

GONZALEZ Soto.A.P, G. M. (1996). *Las nuevas tecnologías en la educación*. Palma de Mallorca: EDUTEC'95.

Información, C. E. (2015). *Ramón Millan*. Recuperado de <http://www.ramonmillan/index.htm>

JOHNSON, G. y. (1997). *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia en las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.

KRAMER, F. (2012). *La comunicación y el cambio*. Cali: II Simposio latinoamericano de comunicación organizacional.

KROGERUS, M. y. (2011). *The decision book. Fifty models for strategic thinking*. Londres: Profile books.

LARKIN, C. (1999). *Pensamiento estratégico para el manejo del cambio*. IV Simposio latinoamericano de comunicación organizacional.

LUCAS, H. (1981). Implementation the key of succesfull information sistems.

MARTIN, F. (1996). *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultoria a la dirección de comunicación*. Salamanca: Universidad de Salamanca.

MARTÍNEZ, M. A. (2001). Política y Gobierno en España. En M. A. MARTÍNEZ, *Política y Gobierno en España* (pág. 638). Valencia: tirant lo blanch .

MONCLÚS, J. E. *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Barcelona, 2000: Gestión 2000.

NAFFAH, N. (1981). Information technology for manager.

NEIRA, O., & Nelly, O. C. (1995). *Comunicación en el proceso de cambio organizacional*. Bogotá: Pontifica Universidad Javeriana.

NOSNIK, A. (2003). *Comunicación productiva*. Bogotá: Congreso internacional de comunicación organizacional.

OCAMPO, M. C. (2014). *Comunicación empresarial. Plan estrategico comoherramienta gerencial y nuevo retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

Octo_especial_now. (s.f.). *Octo Consultores de comunicación e imagen corporativa*. Recuperado de http://octo.es/wp-content/uploads/2009/12/Octo_especial_nov_20032.pdf.

PAGE, T. (2000). *Diary of change agent*. Bogotá: Mc Graw Hill.

PEIRO, José M, P. F. (1997). *La introducción de las nuevas tecnologías en las organizaciones*. Universitat de Valencia.

Presentación. (s.f.). *DIRCOM*. Recuperado de www.dircom.org

PRIETO, F. y. (1997). *Nuevas tecnologías de información en la empresa. Una perspectiva psicosocial*. Madrid: Piramide.

Real Decreto 1182/2008 de 11 de julio (BOE). (16 de Julio de 2008). Real Decreto 1182/2008 de 11 de julio. 31054.

Richard, B. (1973). *Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos*. México D.F: Centro nacional de ayuda técnica.

RIES, E. (2011). *The lean startup*. New York: Crown Business.

RINGER, R. (1999). *Los 10 hábitos que lo llevarán al éxito*. Nueva York: Grijalvo.

RUBIO, R. (1990). *Un largo camino por recorrer, la empresa ante los medios de comunicación*. Madrid: Ideas empresariales.

SALAS, P. (2011). *Comunicación organizacional y su relación con la administración*. Centro Colombiano de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Medellín: CERCORP.

SALESMAN, P. (1998). *100 fórmulas para llegar al éxito*. Bogotá.

SCHEIN, E. (1980). *La psicología de la organización*. Bogotá: Prentice Hall.

SENGE, P. (2000). *La danza del cambio*. Barcelona: Norma.

SENGE, P. (2011). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Madrid: Granica.

Society, T. i. (s.f.). *Universidad de la República*. Recuperado de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomp/material/doc2eco.pdf>

Tecnología, S. l. (s.f.). *Monografías*. Recuperado de www.monografias.com/trabajos15/tecnologia.orgz/tecnologia-orgz.html

TELLO, I. (2009). *Formación a través de Internet*. UOC.

TIC, G. s. (s.f.). Recuperado de www.crea.es/guia/tci.html

TURRIAGO, A. (1998). *Temas de innovación tecnológica*. Bogotá: Universidad de la Sabana.

VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

VELASCO, j. (2015). *La cama y la mesada. gestión tecnologica de la investigación transaccional*. Dunken.

VOSS, C. (1988). *Implementation: a key of manufacturing tecnology: the need of a field of study*.

WHISLER, T. (1970). The impact of computer on organizations.